



LVMH

RAPPORT ANNUEL 2016

*La passion
créative*

LVMH

*La passion
créative*

L'ESPRIT DU GROUPE

Un univers créatif d'hommes et de femmes passionnés par leur métier, animés du désir d'innover et d'entreprendre. Un ensemble unique au monde de marques au fort pouvoir d'évocation et de grands noms emblématiques de l'histoire du luxe. Une alliance naturelle entre des métiers proches de l'art, où dominent la création, la virtuosité, la qualité.

Une remarquable réussite économique : plus de 134 000 collaborateurs dans le monde, le leadership mondial de la fabrication et de la distribution de produits de luxe. Une vision globale qui n'exclut jamais une approche attentive de chaque client. Le mariage réussi de cultures tournées vers la tradition et l'élégance avec les techniques les plus avancées de présentation des produits, d'organisation industrielle et de management.

Un cocktail singulier de talent, d'audace et de rigueur dans la recherche de l'excellence. Une entreprise unique en son genre.



Notre philosophie : La passion créative

LES VALEURS DE LVMH

ÊTRE CRÉATIFS ET INNOVANTS

Parce que notre réussite future viendra du désir
que créeront nos nouveaux produits dans le respect
des racines de nos Maisons.

OFFRIR L'EXCELLENCE DE NOS PRODUITS ET DE NOS SERVICES

Parce que nous incarnons l'univers de l'artisanat
en ce qu'il a de plus noble et de plus qualitatif.

CULTIVER L'ESPRIT D'ENTREPRISE

Parce que c'est la clé de notre réactivité et de notre
motivation à gérer nos entreprises comme des start-up.



LE GROUPE LVMH

06	Message du Président
10	La Fondation Louis Vuitton
16	Entretien avec le Directeur Général délégué
18	Gouvernance et Organisation
20	Présentation des métiers
22	Nos Maisons
24	Performance et responsabilité
26	Chiffres clés 2016
28	Talents
34	Environnement
40	Partenariats responsables
42	Mécénat
44	Initiatives 2016

PANORAMA PAR ACTIVITÉ

52	Vins & Spiritueux
62	Mode & Maroquinerie
72	Parfums & Cosmétiques
82	Montres & Joaillerie
92	Distribution sélective

LVMH EN HISTOIRES

INDICATEURS

134	Indicateurs boursiers
136	Indicateurs financiers
138	Indicateurs extra-financiers



VOIR LOIN

EN 2016, DANS UN CONTEXTE D'INCERTITUDES
ÉCONOMIQUES ET GÉOPOLITIQUES, NOTRE
GROUPE ENREGISTRE DES RÉSULTATS RECORDS.
LA CRÉATIVITÉ DE SES MAISONS, L'AMBITION
D'EXCELLENCE QUI LES ANIME, LEUR ESPRIT
ENTREPRENEURIAL SONT LES CLÉS DE NOTRE SUCCÈS.

Une fois de plus, en 2016, la dynamique créative de chacun des métiers du Groupe permet à LVMH de connaître une nouvelle année de croissance. Les belles performances de Louis Vuitton, de Fendi, de Moët Hennessy, les nouveaux gains de parts de marché des parfums Christian Dior, l'élan retrouvé de TAG Heuer, la poursuite des avancées de Sephora, qui consolide sa première place dans le marché de la beauté sélective aux États-Unis... Ce sont là, parmi bien d'autres, quelques-uns des succès dus à la mobilisation et au talent de nos équipes.

2016, une année riche en nouveaux projets et en investissements

L'année 2016 a illustré la volonté du Groupe d'être à la pointe de l'innovation et de la créativité. Se réinventer et surprendre : Louis Vuitton possède ce talent et continue de l'illustrer. L'arrivée annoncée des parfums, après soixante-dix ans d'éclipse dans ce domaine, était très attendue. La Maison a tenu ses promesses avec le souci de perfection qui marque tout ce qu'elle entreprend. Le succès ne s'est pas fait attendre longtemps, et ces parfums, bien qu'ils ne soient vendus que dans les seuls magasins Louis Vuitton, ont connu un engouement particulièrement rapide.

En lien avec ce lancement, à l'automne 2016, les Maîtres Parfumeurs de Christian Dior et Louis Vuitton ont installé leurs laboratoires de création à Grasse, fief de la grande parfumerie, au domaine des Fontaines Parfumées. Ce nouveau joyau de notre patrimoine permet à nos parfumeurs de travailler en collaboration plus étroite encore avec les producteurs de rose et de jasmin, constitue une nouvelle étape dans la quête d'excellence de nos Maisons de parfum, tout en contribuant à la vitalité économique de ce territoire exceptionnel.

De même, Bvlgari, par la mise en service de sa nouvelle manufacture de joaillerie à Valenza, en Italie du Nord, se dote d'un site alliant excellence artisanale, avance technologique et performance environnementale, et donnant à la Maison les capacités de production que ses perspectives de croissance requièrent.

Au sein de notre activité Vins et Spiritueux, le premier millésime d'Ao Yun, produit sur les contreforts de l'Himalaya, vient couronner un pari audacieux et des années de recherche. Les grandes qualités du terroir autant que le savoir-faire de l'équipe œnologique permettent de penser qu'Ao Yun a tout le potentiel pour devenir le meilleur vin de Chine.

Enfin, notre activité Mode et Maroquinerie s'est renforcée en accueillant la Maison Rimowa. Mondialement reconnue pour la qualité, les innovations et le design de ses bagages haut de gamme, Rimowa, fleuron de ces entreprises familiales solides et dynamiques qu'on appelle le *Mittelstand*, devient notre première Maison allemande.

La transmission, gage d'avenir

Tout en accélérant l'innovation dans tous nos métiers, nous avons placé l'année 2016 sous le signe de la transmission, investissement crucial pour l'avenir de nos Maisons. Dans le cadre de l'Institut des Métiers d'Excellence, qui a pour vocation de transmettre nos savoir-faire auprès des jeunes générations, et qui regroupe désormais plusieurs centaines d'apprentis, nous avons créé un nouveau parcours de formation, l'École d'Horlogerie LVMH. Nous sommes particulièrement fiers des résultats de cet Institut, à la fois parce que nombre des apprentis qu'il rassemble obtiennent, dans leur spécialité artisanale, les plus remarquables distinctions professionnelles et parce qu'il constitue pour nos Maisons un très appréciable vivier de talents.

Chez Hennessy, le représentant de la septième génération de Maîtres Assembleurs, issus de la même famille cognacaise, s'apprête, à l'issue d'une carrière remarquable, à passer le témoin à son neveu. Le nouveau Maître Assembleur hérite de la connaissance intime du patrimoine d'eaux-de-vie conservées dans les chais de la Maison et qui s'étend sur plus de deux siècles. Il continuera cette longue tradition de sélection et d'assemblage qui fait le style d'Hennessy.

Le partage et la transmission ont aussi constitué le fil conducteur de la troisième édition de nos Journées Particulières. Ces journées, au cours desquelles ont été ouverts plus de 50 lieux habituellement fermés au public, ont connu une affluence sans précédent. Nous sommes heureux d'avoir permis à plus de 145 000 visiteurs de découvrir les trésors de notre patrimoine et la virtuosité de nos artisans, d'assister à des master classes inédites de nos créateurs et même de s'initier à certains gestes de nos métiers sur les lieux mêmes de nos ateliers. Ils ont pu comprendre de l'intérieur la passion, le talent et la créativité des femmes et des hommes qui font notre Groupe, et je suis certain que tous en garderont un souvenir émerveillé.

Une étape décisive du projet artistique de la Fondation Louis Vuitton

Je voudrais enfin évoquer deux réalisations majeures de la Fondation Louis Vuitton : « L'Observatoire de la lumière », d'une part, intervention de Daniel Buren sur les voiles de verre du bâtiment, conçue en dialogue étroit avec le bâtiment de Frank Gehry ; et surtout l'exposition « Icônes de l'art moderne. La collection Chtchoukine », d'autre part, hommage à l'un des plus grands collectionneurs du début du XX^e siècle, visionnaire, mécène exemplaire de l'art de son temps, dont la démarche résonne singulièrement avec la vocation de la Fondation Louis Vuitton. L'exposition Chtchoukine a battu le record de fréquentation des expositions françaises, rassem-

blant – chiffre inégalé – plus de 1200 000 visiteurs en un peu plus de quatre mois, plaçant incontestablement la Fondation Louis Vuitton parmi les quelques très grandes institutions culturelles du monde.

Dans cette inspiration, j'ai souhaité proposer à la Ville de Paris, qui l'a accepté, un autre grand projet culturel, au sein de l'ancien Musée des Arts et Traditions Populaires, mitoyen de la Fondation Louis Vuitton, qui aura la triple vocation de se consacrer à l'artisanat, aux arts et aux spectacles vivants. Frank Gehry redonnera vie au bâtiment de Jean Dubuisson.

Prudence et détermination pour 2017

Malgré un contexte de demande mondiale dynamique, ce début d'année 2017 est néanmoins porteur d'incertitudes géopolitiques et monétaires. Nous abordons donc les mois qui viennent avec prudence. L'économie mondiale risque, en effet, de ne pas échapper à une crise sérieuse dans les mois ou les années qui viennent compte tenu des déséquilibres de tous ordres qui l'affectent. Mais quelle que soit la situation, nous pouvons compter sur la solidité financière de LVMH, l'attractivité de nos marques et l'agilité de nos équipes pour faire face à la conjoncture et renforcer sa place de leader mondial.

Un groupe tourné vers l'avenir

LVMH est porté par une vision de long terme. Renforcer nos filières d'approvisionnement et notre engagement en faveur de la protection des ressources naturelles, accueillir au sein du Groupe de jeunes créateurs et leur permettre de donner toute la mesure de leur talent, explorer et conquérir les nouveaux territoires de l'économie digitale, inventer de nouvelles expériences pour les clients de demain ; tout ceci, contrairement aux événements imprévus qui peuvent jalonner notre route, dépend de la mobilisation de tous. Nos équipes sont tournées vers l'avenir et continuent de se concentrer sur les valeurs qui fondent la réussite de LVMH et la pérennité de ses Maisons.

LVMH est un groupe familial. LVMH met la créativité et l'innovation au cœur de son activité. LVMH investit dans la transmission du patrimoine artisanal qui fonde ses Maisons. LVMH veille à rendre son développement aussi durable que possible. Voir loin, voilà le principal dessein du Groupe LVMH.

Bernard Arnault
Président-Directeur Général





LA FONDATION LOUIS VUITTON, NOUVELLE INSTITUTION D'ENVERGURE INTERNATIONALE POUR PARIS

DEUX ANS APRÈS SON INAUGURATION,
LA FONDATION D'ENTREPRISE LOUIS VUITTON
CONNAÎT UN SUCCÈS EXCEPTIONNEL PUISQUE,
FIN 2016, LA FONDATION AVAIT ACCUEILLI
PLUS DE 2,5 MILLIONS DE VISITEURS.

En 2016, le programme de la Fondation s'est d'abord développé, au printemps, autour de la création in situ de Daniel Buren, « L'observatoire de la lumière ». En intervenant sur l'ensemble des douze voiles de verre de l'édifice par des panneaux de treize couleurs différentes posés en quinconce, l'artiste français bouleverse notre perception de la lumière au gré des heures et des saisons et engage ainsi un dialogue inédit et spectaculaire avec l'architecture de Frank Gehry.

À l'automne 2016, la Fondation a présenté l'exposition « Icônes de l'Art Moderne. La Collection Chtchoukine. Musée de l'Ermitage - Musée Pouchkine ». L'exposition, qui rendait hommage à Sergueï Chtchoukine, l'un des plus grands mécènes du début du 20^e siècle et collectionneur visionnaire de l'art moderne français, a rassemblé dans les espaces de la Fondation Louis Vuitton 130 chefs-d'œuvre de Monet, Matisse, Picasso, Gauguin, Cézanne, Le Douanier Rousseau, Derain, entre autres, prêtés par le Musée Pouchkine de Moscou et par le Musée de l'Ermitage de Saint-Pétersbourg. Inaugurée le 20 octobre 2016, cette

exposition a été unanimement saluée en France et au niveau international comme un événement artistique majeur. Le succès auprès du public tant français qu'étranger a été exceptionnel : à sa fermeture, le 5 mars 2017, l'exposition « Chtchoukine » avait accueilli plus de 1,2 million de visiteurs, ce qui constitue un record national de fréquentation pour une exposition d'art.

Au printemps 2017, à partir du 26 avril, l'exposition « Art/Afrique, Le nouvel atelier » offrira un panorama de la création artistique contemporaine africaine, de l'Afrique subsaharienne à l'Afrique du Sud, et se développera autour de trois thèmes : « Les initiés », choix d'œuvres de la collection d'art africain de Jean Pigozzi ; « Être là », thème consacré à la scène sud-africaine ; « L'Afrique dans la Collection de la Fondation Louis Vuitton ».

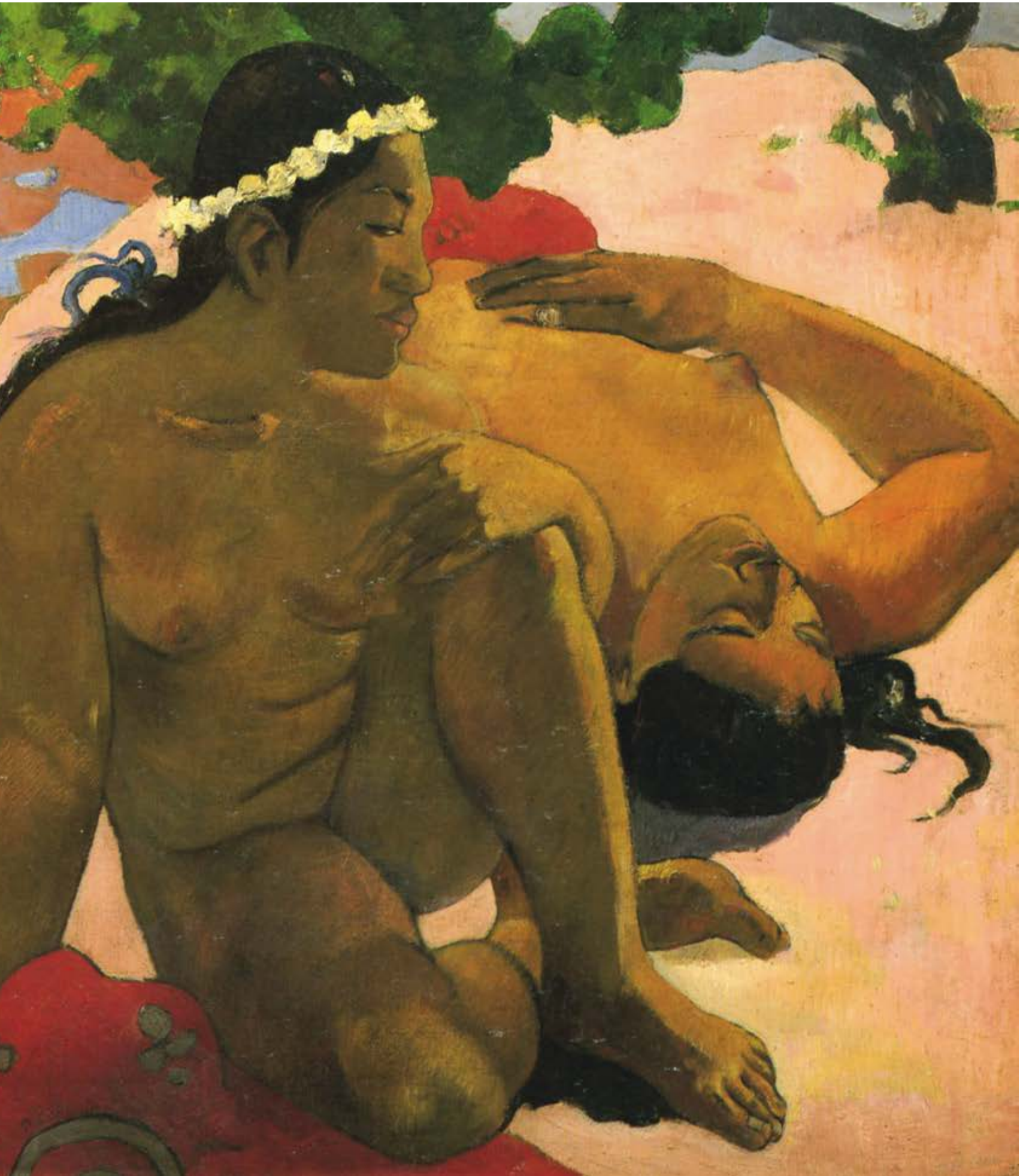
En outre, tout au long de l'année, la Fondation Louis Vuitton offre une programmation musicale d'excellence autour de *master classes*, de récitals de jeunes talents et de concerts.



Kazimir Malevitch, *Femme avec râteau*, 1930-1932, Galerie Tretiakov, Moscou.

Paul Gauguin, *Aha oe feii? (Eh quoi, tu es jalouse?)*, été 1892, Musée Pouchkine, Moscou.





VIGILANCE, AGILITÉ, EXCELLENCE DANS L'EXÉCUTION

ANTONIO BELLONI,
DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ



LVMH réalise en 2016 une nouvelle année de croissance et de gains de parts de marché. Comment expliquez-vous cette performance dans une période de fortes incertitudes ?

Dans ce contexte de turbulences géopolitiques, économiques et monétaires, LVMH a bien résisté à la conjoncture difficile du début d'année et a pleinement profité de l'orientation plus favorable qui s'est manifestée au second semestre. Dans les situations les plus incertaines, quand les défis à relever sont nombreux, l'actif constitué par notre portefeuille prestigieux de marques et les valeurs portées par nos équipes - esprit d'entreprise, créativité, excellence dans l'exécution - démontrent toute leur force. Pour être en mesure de s'adapter en permanence aux changements conjoncturels du marché, nous avons renforcé notre agilité, rendue possible grâce à notre organisation décentralisée : notre culture du terrain est un atout clé pour détecter les signaux faibles annonciateurs de changements, anticiper les opportunités émergentes, comprendre les nouvelles attentes de nos clients. Elle est aussi idéale pour l'exécution rapide, efficace et ciblée des initiatives de nos Maisons.

Vous évoquez des changements, de nouvelles attentes : pouvez-vous préciser ces enjeux ?

Le marché du luxe est plus large et plus segmenté que par le passé en termes de générations et d'origines géographiques. Il gagne en complexité et recèle des enjeux profonds liés aux mutations accélérées de nos marchés

et de nos clientèles. Les grandes capitales comme Paris, New York, Hong Kong sont des plateformes où différentes cultures se rencontrent, générant de nouvelles tendances véhiculées à travers le monde par le biais d'Internet. La croissance des voyages est aussi un bon vecteur de développement de nos activités. L'ouverture à l'innovation sous toutes ses formes est une tendance forte : elle s'applique aux produits, bien sûr, mais aussi à la communication avec, par exemple, le rôle de plus en plus important des médias digitaux ; nos clients sont aussi en attente d'innovation dans les services, les expériences en magasin, en fait tout au long de la chaîne de points de contact avec nos Maisons... Toujours mieux informés, ils privilégient l'authenticité et l'excellence de la relation et veulent en outre être en accord avec les valeurs de nos marques et leurs engagements citoyens.

Comment vos Maisons conçoivent-elles l'apport du digital ?

Les jeunes générations ultraconnectées influencent toute la société. Avant d'entrer dans nos magasins, nos clients s'informent et partagent leurs avis sur Internet et les réseaux sociaux. Leur parcours d'achat est omnicanal avec prédominance du mobile. Ils veulent acheter en tous lieux, à tout moment et par n'importe quel canal. Le rapport au temps évolue. Nos Maisons conçoivent le digital comme un outil pour créer de la valeur, de la proximité, de la personnalisation, une expérience client encore meilleure

et plus fluide. C'est dans cet esprit qu'elles l'intègrent à leur stratégie. Les médias traditionnels, les magasins et l'écosystème digital doivent se combiner pour une expérience unifiée, fluide et sans cesse accessible. Si par le passé l'expansion géographique des réseaux de distribution a majoritairement contribué à la croissance de nos Maisons, l'expérience client et la productivité des magasins, les ventes en ligne, le service, l'engagement et la fidélisation de nos clients seront désormais nos priorités.

Vos axes stratégiques traditionnels sont-ils remis en cause par les adaptations nécessaires ?

Nos équipes sont toujours les garantes d'un savoir-faire et d'une tradition mais restent pleinement tournées vers le futur et vers nos nouveaux leviers de croissance. Nous poursuivons nos investissements en privilégiant les plus stratégiques, ceux renforçant la désirabilité des marques. En cultivant la proximité avec leurs marchés, nos Maisons devront s'adapter sans renier leurs valeurs fondatrices, attirer et fidéliser des talents multiples, accélérer l'innovation à 360 degrés, se renouveler pour continuer à susciter le rêve et renforcer leur démarche responsable. La qualité de nos filières d'approvisionnement, la transmission des savoir-faire d'excellence, le soutien des jeunes créateurs, la préservation de l'environnement sont des axes moins visibles au jour le jour mais vitaux pour le futur de LVMH. Pour ne citer qu'un exemple, la dynamique créée par notre programme LIFE (LVMH Initiatives For the Environment), initié en 2012, amène aujourd'hui nos Maisons à mesurer leurs progrès en permanence et à faire converger leurs efforts vers quatre objectifs ambitieux à l'horizon 2020 en matière d'éco-conception des produits, des standards des chaînes d'approvisionnement, d'émissions de gaz CO₂ et de l'efficacité environnementale de nos sites industriels/administratifs et de nos magasins. Le développement de LVMH est ainsi toujours guidé par la valorisation des marques à long terme et la mise en œuvre d'un modèle alliant performance, innovation permanente et responsabilité.



GOUVERNANCE ET ORGANISATION

Le Conseil d'Administration est doté d'une Charte qui fixe, notamment, les règles régissant sa composition, ses missions, son fonctionnement et ses responsabilités. Il compte dix Administrateurs indépendants et libres d'intérêts à l'égard de la Société au 31 décembre 2016.

Le Conseil d'Administration

Au cours de l'exercice 2016, le Conseil d'Administration s'est réuni quatre fois sur convocation de son Président. Le Conseil a arrêté les comptes sociaux et consolidés, et s'est prononcé notamment sur les grandes orientations et décisions stratégiques du Groupe, le budget, la rémunération des mandataires sociaux et la mise en place d'un plan d'attribution d'actions gratuites et d'actions gratuites de performance. Il a également approuvé la modification de diverses conventions réglementées, notamment entre sociétés apparentées ou avec des sociétés dans lesquelles certains Administrateurs exercent des fonctions de dirigeants. Il a procédé à l'évaluation de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires en passant en revue sa composition, son organisation et son fonctionnement. Il a également modifié la composition du Comité d'Audit de la Performance et du Comité de Sélection des Administrateurs et des Rémunérations et créé un Comité d'Éthique et du Développement Durable dont il a nommé les membres et adopté le règlement intérieur qui en définit les missions et les modalités de fonctionnement.

Le Comité d'Audit de la Performance

Le Comité d'Audit de la Performance, composé de trois membres (dont deux indépendants) désignés par le Conseil d'Administration, s'est réuni cinq fois au cours de l'exercice 2016. Outre l'examen des comptes sociaux et consolidés annuels et semestriels, en liaison avec l'analyse détaillée de l'évolution des activités et du périmètre du Groupe, les travaux du Comité ont porté principalement sur les points suivants : le contrôle interne et la gestion des risques majeurs au sein de certaines filiales du Groupe, la politique relative aux assurances dans le Groupe, la gestion du risque de change, le contrôle interne et la gestion des risques majeurs, et les enjeux concernant la valorisation

des marques et goodwill; il a piloté la procédure de sélection des commissaires aux comptes dont les mandats arrivaient à échéance en 2016. Enfin, il a été informé de l'impact de la réforme de l'audit sur les travaux des Commissaires aux comptes et sur le rôle du Comité d'Audit.

Le Comité de Sélection des Administrateurs et des Rémunérations

Le Comité de Sélection des Administrateurs et des Rémunérations, composé de trois membres (tous indépendants) désignés par le Conseil d'Administration, s'est réuni deux fois au cours de l'exercice 2016. Il a notamment émis des propositions relatives à la rémunération fixe et variable du Président-Directeur Général et du Directeur Général délégué, à l'attribution d'actions de performance à ces mêmes personnes ainsi qu'à l'obligation de conservation d'une partie des actions qui pourraient leur être définitivement attribuées. Il a rendu des avis sur la rémunération, les actions de performance, et les avantages en nature attribués à certains Administrateurs par la Société ou ses filiales. Il a rendu un avis sur le renouvellement des mandats d'Administrateur arrivant à échéance en 2016.

Le Comité d'Éthique et du Développement Durable

Le Comité d'Éthique et du Développement Durable, composé de trois membres (dont deux indépendants) désignés par le Conseil d'Administration, s'est réuni une fois au cours de l'exercice 2016. Au cours de cette réunion, la Directrice de l'environnement a présenté le bilan de l'activité du Groupe en matière environnementale et, notamment, la prise en compte des enjeux stratégiques, les réalisations récentes, les sources d'innovation et la sécurisation des matières premières et des actifs. Le Directeur juridique a par ailleurs présenté le projet de refonte du Code de conduite du Groupe.

De plus amples informations figurent dans le document de référence 2016.

Comité Exécutif



Bernard Arnault
Président-Directeur Général



Antonio Belloni
Directeur Général délégué



Nicolas Bazire
Développement et Acquisitions



Michael Burke
Louis Vuitton



Chantal Gaemperle
Ressources Humaines et Synergies



Jean-Jacques Guiony
Finances



Christopher de Lapuente
Sephora and Beauty



Christophe Navarre
Vins et Spiritueux



Pierre-Yves Roussel
Fashion Group



Philippe Schaus
DFS



Jean-Baptiste Voisin
Stratégie

Conseil d'Administration⁽¹⁾

Bernard Arnault
Président-Directeur Général

Pierre Godé
Vice-Président

Antonio Belloni
Directeur Général délégué

Antoine Arnault⁽³⁾

Delphine Arnault⁽⁵⁾

Nicolas Bazire

Bernadette Chirac⁽²⁾

Charles de Croisset⁽²⁾⁽³⁾⁽⁴⁾

Diego Della Valle⁽²⁾

Albert Frère⁽²⁾

Clara Gaymard⁽²⁾

Marie-Josée Kravis⁽²⁾⁽⁴⁾

Lord Powell of Bayswater

Marie-Laure Sauty de Chalon⁽²⁾⁽⁵⁾

Yves-Thibault de Silguy⁽²⁾⁽³⁾⁽⁴⁾⁽⁵⁾

Natacha Valla⁽²⁾

Hubert Védrine⁽²⁾

Censeurs

Paolo Bulgari

Patrick Houël

Felix G. Rohatyn

Secrétaire général

Marc-Antoine Jamet

Commissaires aux comptes

Ernst & Young Audit
représenté par Jeanne Boillet
et Benoit Schumacher

Mazars
représenté par Simon Bellevalire
et Loïc Wallaert

⁽¹⁾ Au 31 décembre 2016.

⁽²⁾ Personnalité indépendante.

⁽³⁾ Membre du Comité d'Audit de la Performance.

⁽⁴⁾ Membre du Comité de Sélection des Administrateurs et des Rémunérations.

⁽⁵⁾ Membre du Comité d'Éthique et du Développement Durable.

PRÉSENTATION DES MÉTIERS



VINS & SPIRITUEUX

Le groupe d'activités Vins & Spiritueux de LVMH axe son développement sur les segments haut de gamme du marché. Numéro un mondial du champagne, LVMH détient également une activité de vins pétillants et tranquilles issus des régions viticoles les plus renommées. Le Groupe est également leader mondial du cognac avec Hennessy. En complément de cette activité historique, il développe sa présence dans le domaine des spiritueux de luxe. Le portefeuille de marques est servi par un puissant réseau de distribution international.



MODE & MAROQUINERIE

Louis Vuitton, Fendi, Loro Piana, Loewe, Marc Jacobs, Céline, Kenzo, Givenchy, Thomas Pink, Pucci, Berluti, Nicholas Kirkwood et Edun composent le groupe d'activités Mode & Maroquinerie. Cet ensemble exceptionnel de marques nées de part et d'autre de l'Atlantique dispose de 1508 magasins dans le monde. Tout en respectant l'identité et le positionnement créatif des marques ainsi rassemblées, LVMH soutient leur développement en mettant à leur disposition des ressources communes. En 2017, l'activité s'est enrichie de la première Maison allemande du Groupe, Rimowa, leader du bagage d'excellence.



PARFUMS & COSMÉTIQUES

Acteur majeur du secteur des parfums, du maquillage et des soins, LVMH s'appuie principalement sur un portefeuille de marques constitué de Maisons françaises mondialement établies : Christian Dior, Guerlain, Givenchy et Kenzo. Le Groupe soutient également le développement de marques à fort potentiel : Benefit et Fresh, deux marques américaines en pleine expansion, Acqua di Parma, dont les parfums sont un symbole de l'élégance italienne, Parfums Loewe, l'un des leaders du marché en Espagne, et Make Up For Ever, marque culte des maquilleurs professionnels qui connaît un essor remarquable en s'ouvrant au grand public. Enfin, Kendo est un incubateur de jeunes marques de cosmétiques, incluant notamment Kat Von D et Marc Jacobs Beauty.



MONTRES & JOAILLERIE

Comptant parmi les acteurs les plus dynamiques du marché, les Maisons de Montres & Joaillerie de LVMH opèrent sur deux segments : l'horlogerie haut de gamme d'une part, la joaillerie et la haute joaillerie d'autre part. Le pôle horloger capitalise sur le positionnement complémentaire de ses Maisons : stature internationale de TAG Heuer, forte dynamique d'innovation de Hublot, savoir-faire séculaire de Zenith, créativité de Dior. En joaillerie et haute joaillerie, les Maisons Bvlgari, Chaumet, Fred et De Beers déploient toute l'audace de leur créativité et d'un savoir-faire parfaitement maîtrisé pour surprendre sans cesse leurs clients et leur offrir les objets de leur désir.



DISTRIBUTION SÉLECTIVE

Les entreprises de Distribution sélective de LVMH opèrent en Europe, en Amérique, en Asie et au Moyen-Orient. Leurs activités s'exercent dans deux domaines : la distribution conçue pour la clientèle des voyageurs internationaux (travel retail), métier de DFS et de Starboard Cruise Services, des acteurs majeurs de leurs marchés; les concepts de distribution sélective représentés par Sephora, l'enseigne la plus innovante dans le domaine de la beauté, et Le Bon Marché Rive Gauche, grand magasin à l'atmosphère unique situé à Paris.



AUTRES ACTIVITÉS

Être les ambassadeurs de la culture et d'un certain art de vivre est la raison d'être des Maisons de ce groupe d'activités. Une approche qui s'inscrit dans la quête d'excellence poursuivie par chacune de ces Maisons : de Groupe Les Echos, qui réunit des titres de référence de la presse économique et culturelle, à Royal Van Lent, spécialisé dans le design et la construction de yachts de haute qualité, commercialisés sous la bannière Feadship, en passant par Cheval Blanc, qui développe une collection d'hôtels d'exception.

NOS MAISONS

Si l'histoire du Groupe LVMH commence au XX^e siècle lors du rapprochement de Moët Hennessy et Louis Vuitton, c'est au XVI^e siècle qu'il faut remonter pour retrouver ses racines, avec la marque la plus ancienne du Groupe, Château d'Yquem, qui vit le jour en 1593. Ou au XVIII^e siècle, en Champagne, à l'époque où un certain Claude Moët décida de poursuivre l'œuvre de Dom Pérignon, contemporain de Louis XIV. Ou encore au XIX^e siècle, dans le Paris des fêtes impériales, quand Louis Vuitton, artisan malletier, inventa les bagages modernes. Aujourd'hui leader mondial du luxe, le Groupe LVMH est le fruit d'alliances successives entre des entreprises qui, de génération en génération, ont su marier traditions d'excellence, passion créative, ouverture au monde et esprit de conquête. Désormais, ensemble, elles composent un groupe puissant de dimension mondiale, mettent leur expertise au service de marques plus jeunes et continuent à cultiver l'art de grandir et de traverser le temps sans perdre leur âme ni leur image d'exception.

XIV^e SIÈCLE

[1365](#) Le Clos des Lambrays

XVI^e SIÈCLE

[1593](#) Château d'Yquem

XVIII^e SIÈCLE

[1729](#) Ruinart

[1743](#) Moët & Chandon

[1765](#) Hennessy

[1772](#) Veuve Clicquot

[1780](#) Chaumet

XIX^e SIÈCLE

[1815](#) Ardbeg

[1817](#) Cova

[1828](#) Guerlain

[1832](#) Château Cheval Blanc

[1843](#) Krug

[1843](#) Glenmorangie

[1846](#) Loewe

[1849](#) Royal Van Lent

[1852](#) Le Bon Marché

[1854](#) Louis Vuitton

[1858](#) Mercier

[1860](#) TAG Heuer

[1860](#) Jardin d'Acclimatation

[1865](#) Zenith

[1870](#) La Samaritaine

[1884](#) Bvlgari

[1895](#) Berluti

[1898](#) Rimowa

XX^e SIÈCLE

1908 Les Echos
1916 Acqua di Parma
1923 La Grande Épicerie de Paris
1924 Loro Piana
1925 Fendi
1936 Dom Pérignon
1936 Fred
1942 Rossimoda
1944 Le Parisien-Aujourd'hui en France
1945 Céline
1947 Parfums Christian Dior
1947 Emilio Pucci
1952 Givenchy
1952 Connaissance des Arts
1957 Parfums Givenchy
1958 Starboard Cruise Services
1959 Chandon
1960 DFS
1969 Sephora

1970 Kenzo
1970 Cape Mentelle
1972 Parfums Loewe
1974 Investir-Le Journal des Finances
1975 Montres Dior
1975 Ole Henriksen
1976 Benefit Cosmetics
1977 Newton
1980 Hublot
1983 Radio Classique
1984 Thomas Pink
1984 Marc Jacobs
1984 Make Up For Ever
1985 Cloudy Bay
1988 Kenzo Parfums
1991 Fresh
1993 Belvedere
1998 Bodega Numanthia
1999 Terrazas de los Andes
1999 Cheval des Andes

XXI^e SIÈCLE

2001 De Beers Diamond Jewellers
2004 Nicholas Kirkwood
2005 Edun

UN MODÈLE RESPONSABLE AU SERVICE DE L'EXCELLENCE

Fruit d'alliances entre des Maisons qui, de génération en génération, ont marié traditions d'excellence et passion créative, LVMH fonde sa position de leader sur un patrimoine unique constitué de marques emblématiques. Ces Maisons puisent leur dynamisme dans leur héritage exceptionnel, leur esprit d'innovation et leur ouverture au monde. Le Groupe les développe dans un esprit entrepreneurial, avec une vision à long terme, en respectant ce qui fait leur force et leur singularité. Ambassadeur d'un authentique art de vivre, LVMH doit allier exemplarité et responsabilité dans tous les actes de l'entreprise : de la conception de ses produits à l'expérience vécue par ses clients tout au long de leur relation avec les marques du Groupe; de ses décisions d'investissement à sa démarche sociétale et environnementale. Parce que ses activités requièrent des talents multiples, LVMH s'attache à former des équipes d'excellence. Parce que la transmission est au cœur de sa culture, le Groupe veut en faire un levier d'insertion sociale et professionnelle. Parce que ses métiers exaltent la nature dans ce qu'elle a de plus pur et de plus beau, la préserver est un impératif stratégique.

Les valeurs et les actions englobées par la dimension du développement durable relèvent d'une tradition remontant à l'origine des Maisons du Groupe et font partie intégrante de son patrimoine. La réussite à long terme de LVMH repose autant sur la solidité de son modèle économique et de sa stratégie de croissance rentable que sur la permanence de ses engagements au service de la créativité, de l'excellence et de son empreinte environnementale et citoyenne.

Performance économique

Conjuguer croissance rentable, durabilité et engagements en matière de créativité et d'excellence. Appliquer notre passion créative au service de l'art de vivre auquel aspirent nos clients. Renforcer notre position de leader mondial, être la référence en matière de management et de développement des marques de haute qualité.

Développement des talents

Favoriser l'épanouissement et les aspirations professionnelles de tous nos collaborateurs, valoriser la diversité et la richesse humaine de nos entreprises dans tous les pays où nous sommes présents, encourager les initiatives en ces domaines. Au-delà de notre entreprise, contribuer à assurer la connaissance et la pérennité de nos métiers et de nos savoir-faire d'artisans et de créateurs.

Environnement

Travailler ensemble pour préserver les ressources de la planète, concevoir et élaborer des produits respectueux de l'environnement, communiquer notre démarche, nos actions et l'avancement de nos objectifs. Contribuer à la protection de l'environnement au-delà des seuls aspects directement liés à nos activités en nouant des partenariats actifs avec les groupes d'entreprises, collectivités et associations qui y concourent.

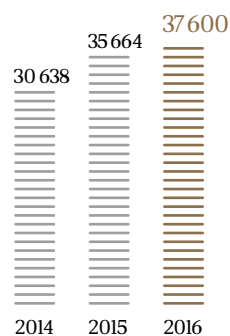
Partenariats et solidarité

Entretenir et renforcer les relations responsables avec ses partenaires, fournisseurs et sous-traitants. Conduire, au bénéfice du plus grand nombre, une action de mécénat dont les différents axes reflètent et transmettent nos valeurs fondamentales. Manifester une solidarité active envers les grandes causes, l'action humanitaire et les défis de santé publique, développer les initiatives en faveur de l'art et de la jeunesse.



LEADER MONDIAL DU LUXE

VENTES
(en millions d'euros)



RÉSULTAT OPÉRATIONNEL
COURANT
(en millions d'euros)



37,6 Mds€
+ 5 %
Ventes

7 Mds€
+ 6 %
Résultat opérationnel
courant

4 Mds€
+ 11 %
Résultat net
part du Groupe

3 948
magasins

70
pays

134 476
collaborateurs

70
marques

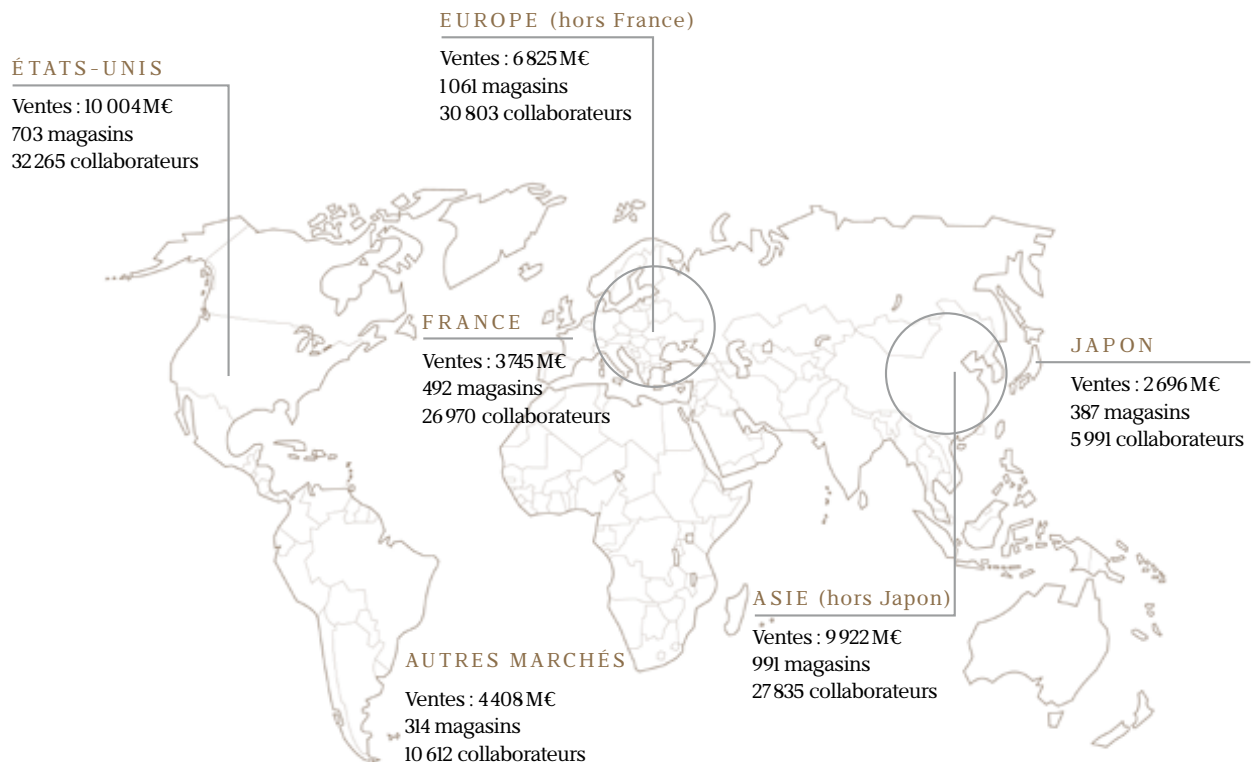
**VENTES 2016
PAR RÉGION**
(en %)



**VENTES 2016
PAR GROUPE D'ACTIVITÉS**
(en %)



PRÉSENCE GÉOGRAPHIQUE
(au 31 décembre 2016)





LES RESSOURCES HUMAINES : AU CŒUR DU CHANGEMENT

DANS UN MONDE EN CONSTANTE MUTATION,
OÙ LES MODES DE CONSOMMATION ÉVOLUENT, OÙ ÉMERGENT
DE NOUVEAUX USAGES IMPULSÉS PAR LES JEUNES
GÉNÉRATIONS, OÙ SE MANIFESTE L'ATTENTE D'UNE EXPÉRIENCE
CLIENT TOUJOURS PLUS RICHE, DE NOUVELLES
OPPORTUNITÉS DE DÉVELOPPEMENT S'OFFRENT À LVMH.

L'environnement actuel donne tout leur sens aux valeurs de LVMH - innovation et créativité, excellence et esprit d'entreprise. Des valeurs au cœur de notre statut de leader et de précurseur. Dans ce contexte, la mission des Ressources Humaines est plus stratégique que jamais, tant auprès de nos 134 000 collaborateurs, qu'auprès de ceux qui nous rejoignent, partout dans le monde. Par la mobilisation des équipes des Ressources Humaines de chacune de nos Maisons autour de nos valeurs et de pratiques innovantes, la DRH Groupe permet d'aborder l'avenir avec confiance et ambition pour répondre aux enjeux de croissance, d'internationalisation et de digitalisation. Qu'il s'agisse d'attirer les meilleurs, de les développer, de les préparer à relever les défis à venir ou d'assurer la relève des talents ainsi que la transmission des savoirs, la DRH Groupe est garante de la diversité des talents, de l'agilité des compétences et du dynamisme de la création, à tous les niveaux et dans toutes les composantes de l'entreprise.

Attirer une diversité de talents

L'identification et le recrutement de talents sont au cœur de la réussite à court, moyen et long termes du Groupe et de ses Maisons. Dans un univers hautement compétitif, où les talents font la différence, il est essentiel de s'adjoindre les plus performants, les plus prometteurs.

Fort du rayonnement de ses Maisons et de son dynamisme de croissance, LVMH constitue un pôle d'attraction naturelle au sein de l'univers du luxe et, au-delà, de tous les univers innovants. Pour autant, il s'attache à toujours mieux faire connaître son écosystème auprès d'une audience multiple, dont les nouvelles générations, par le renforcement, par exemple, de ses liens avec les écoles et

les universités mondialement réputées comme la Central Saint Martins, la Parsons New School, l'Essec, l'Université Bocconi ou la Singapore Management University, Centrale Paris, Télécom ParisTech.

Au-delà de ces partenariats, LVMH a accentué sa communication auprès de cette audience grâce à une stratégie éditoriale dynamique et calibrée sur les réseaux sociaux grand public et spécialisés.

Cette volonté du Groupe de renforcer constamment son image et celle de ses Maisons en tant qu'employeur de choix est largement plébiscitée, comme en témoigne le classement Universum dans lequel les étudiants des écoles de commerce françaises ont nommé, pour la 11^e année consécutive, LVMH, employeur préféré.

Révéler les potentiels

Multiplées et internationales, les perspectives de carrières sont au cœur de la philosophie des Ressources Humaines de LVMH. Le développement des Maisons sur des marchés en évolution, l'émergence de nouveaux relais de croissance, tels que le digital, permettent au Groupe d'offrir des opportunités de carrières à tous. L'implication et l'étroite collaboration des Ressources Humaines des différentes Maisons à travers le monde ont permis la mobilité de 2 500 cadres en 2016 et de pourvoir 74% des postes de cadres dirigeants par la promotion interne avec une attention spécifique portée aux métiers du « retail », du digital et de la « supply chain ».

Un vivier de 1 000 managers aux compétences clés constitué de 30 nationalités et de 65% de femmes parmi les hauts potentiels matérialise notre engagement constant pour la diversité hommes-femmes et l'interculti-

ralité. En témoigne également ce chiffre : à date, 38% des comités de direction des Maisons sont composés de femmes contre 26% en 2007. L'initiative EllesVMH est au centre de cette dynamique avec des relais actifs au sein des Maisons et des régions. De nombreuses actions sont menées visant essentiellement à lever les barrières les plus fréquemment identifiées comme étant un frein aux carrières féminines (ambition, self marketing, mobilité et équilibre vie professionnelle – vie personnelle).

Former pour « faire la différence »

Dans un groupe où est ancrée la conviction que « les talents font la différence », la formation est un outil essentiel pour répondre aux aspirations professionnelles de chaque collaborateur mais aussi aux enjeux business de l'organisation. Pour atteindre ce double objectif, un dispositif large de formations a été mis en place tant au niveau du Groupe, des Maisons, que des régions. Les thèmes traités y sont diversifiés : renforcement des compétences, acculturation, management, enjeux business... et adaptés en fonction du niveau de responsabilité.

Par exemple, cette année, dans l'optique de mieux répondre à nos enjeux business par le renforcement des compétences de nos collaborateurs, de nouveaux programmes ont été introduits : un accent particulier a été mis sur les expertises « Retail » ou encore sur les nouveaux General Managers.

Quant aux dirigeants et hauts potentiels, ils bénéficient d'un centre de développement, à Londres, la LVMH House, qui conçoit à leur intention des programmes sur-mesure, en adéquation avec les enjeux stratégiques du Groupe.

Le digital est l'un des piliers du dispositif de formation de LVMH. Outil innovant, la plateforme « LVMH View » a permis à plus de 6000 collaborateurs de devenir de parfaits ambassadeurs du Groupe. Cette formation à distance leur a donné l'opportunité de s'acculturer au Groupe et à ses Maisons et d'approfondir leurs connaissances en la matière.

Afin d'offrir un accès optimal pour l'ensemble des collaborateurs aux différents programmes proposés, un nouveau « Learning Management System » a été développé.

Respecter et s'engager

Le Groupe met en œuvre une démarche de responsabilité sociale s'appuyant sur le développement de tous les talents et des savoir-faire, la gestion de la qualité de vie au travail, la prévention des discriminations et le respect de la singularité, et la valorisation des territoires et des communautés locales. LVMH a ainsi mis en place un large dispositif allant des campagnes de tests de discrimination menées lors des recrutements, aux partenariats avec des villes de banlieue sensibles pour favoriser l'inclusion sociale des jeunes, en passant par les actions de formations au profit des personnes handicapées en recherche d'emploi.

Au-delà de ces initiatives, la responsabilité sociale mobilise l'ensemble des Maisons et vise à donner à chaque collaborateur un rôle d'acteur. Chacun d'entre eux est sensibilisé aux enjeux et comportements à adopter dès son arrivée dans le Groupe, à l'occasion des séminaires d'intégration ou lors de la remise du Code de Conduite Groupe. Quant aux Maisons, elles sont invitées à rendre compte annuellement de leurs actions de responsabilité sociale à travers le reporting RSE. Véritable outil de pilotage, celui-ci permet à LVMH de suivre l'évolution des enjeux et les principales actions menées.

Enfin, le Dîner des Maisons engagées de LVMH réunit une fois par an les principaux acteurs internes et externes de la responsabilité sociale du Groupe pour un événement de solidarité. Ce dîner, qui se déroule en présence d'Antonio Belloni et de Chantal Gaemperle, a rassemblé cette année 30 Maisons du Groupe, 20 Présidents et plus de 400 participants.

Cet événement est emblématique de la manière dont le groupe LVMH, à travers une mobilisation de l'ensemble de ses Maisons, agit avec responsabilité. Si ses produits et ses services offrent de l'excellence, du plaisir et du rêve, ils obligent à des pratiques exemplaires et à une attention à porter à chacun.

Indicateurs

au 31 décembre 2016

33 ans
Âge médian

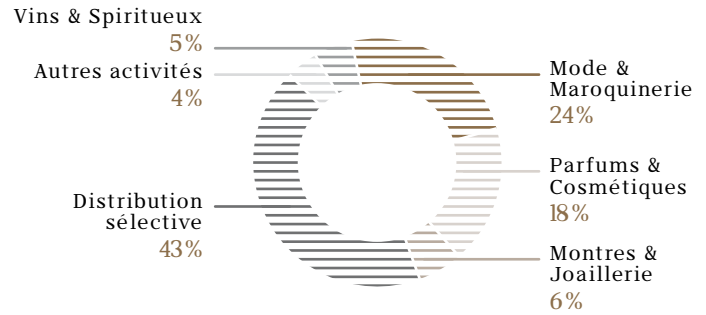
134 476
collaborateurs dans le monde

74 %
de femmes

EFFECTIF
PAR RÉGION
(en %)



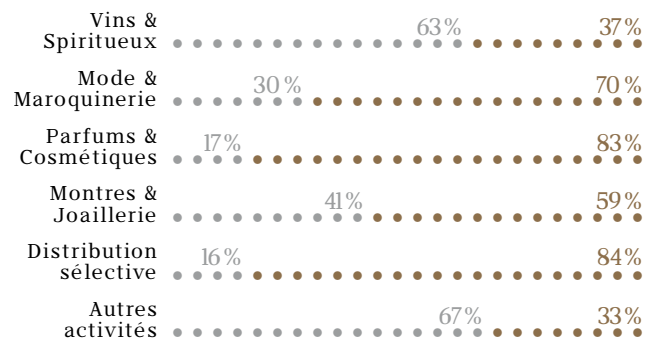
EFFECTIF PAR
GROUPE D'ACTIVITÉS
(en %)



EFFECTIF PAR ÂGE
(en %)



RÉPARTITION HOMMES/FEMMES
PAR ACTIVITÉ (sous contrat à durée indéterminée)



LVMH

ELLESVMH

International Women's Day

March 8th 2016



Conférence LVMH pour la Journée Internationale des Femmes, siège de LVMH à Paris.



« Lorsque j'ai rejoint Sephora, j'ai été enthousiasmée à l'idée de participer au lancement de Sephora Stands. Un programme qui vise à accompagner ceux qui font le choix de mener des projets ayant un impact social positif, qu'ils soient entrepreneurs, membres de communautés en transition ou collaborateurs de Sephora. Sephora Americas accompagne plus particulièrement les femmes entrepreneurs dans le domaine de la beauté, les femmes qui doivent affronter le marché du travail après une période d'inactivité ou encore ses salariés confrontés aux aléas de la vie. Et les clients de la marque plébiscitent cette belle initiative. D'après un sondage que nous avons effectué cette année, ceux qui connaissent les programmes d'impact social de la marque l'en aiment davantage! »

CORRIE CONRAD

Senior Director, Head of Social Impact and Sustainability for Sephora Americas



« Depuis que j'ai remporté le trophée Jeune Talent décerné lors du défilé Cultures et Création en 2013, mon destin a basculé! Grâce au Prix Jeune Talent, j'ai eu l'opportunité de participer au Green Showroom lors de la Fashion Week de Berlin. Pour m'y préparer, j'ai bénéficié de l'appui du Groupe à travers une bourse pour acheter les matières nécessaires et le coaching des équipes de LVMH. Une belle opportunité pour y présenter mes créations lors du défilé d'ouverture de l'événement et sur un stand dédié! Cette première incursion a été remarquée dans le monde professionnel puisqu'elle s'est transformée en réussite... J'ai en effet intégré la Maison Kenzo pour une formation longue en apprentissage à l'École de la Chambre Syndicale de la Couture Parisienne. Une fois diplômée, repérée par Christian Dior Couture, j'ai rejoint l'atelier flou de la Maison à l'automne 2016. »

ANAÏS GUILLE

Lauréate du défilé Cultures et Création 2013



« En vingt ans, j'ai occupé différents postes au sein des ressources humaines de plusieurs Maisons du groupe LVMH avant de me voir confier en septembre 2015 la direction des ressources humaines de DFS en Italie. À la clé, la mise en place, à un an, d'une organisation de 400 personnes. Celle de la première implantation européenne de DFS : le T Fondaco dei Tedeschi à Venise. Ce projet enthousiasmant a nécessité, au-delà du temps imparti et du nombre de recrutements requis, l'appréhension d'un nouveau marché, de la part d'une Maison opérant majoritairement en Asie. Avec mon équipe, nous avons dû également prendre des risques, en préférant aux diplômés la singularité de personnalités en parfaite adéquation avec notre quête d'excellence. »

ROBERTA NOVELLO

Directrice des Ressources Humaines, DFS Italie



GUERLAIN

ENVIRONNEMENT : CAP SUR LIFE 2020

LVMH A ENCORE ACCÉLÉRÉ EN 2016 SON ENGAGEMENT DE PRÈS D'UN QUART DE SIÈCLE EN FAVEUR DE LA PRÉSERVATION DE L'ENVIRONNEMENT. APRÈS AVOIR DONNÉ UN NOUVEL ÉLAN À SA POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE AVEC LE PROGRAMME LIFE, LE GROUPE A DÉCIDÉ DE FAIRE CONVERGER LES EFFORTS DE SES MAISONS VERS QUATRE GRANDS OBJECTIFS COMMUNS À L'HORIZON 2020.

Un engagement de longue date

Cela fait plus de deux décennies que sa culture de la rareté, de l'exceptionnel et de l'innovation, ses valeurs d'excellence, de durabilité et de transmission, sa responsabilité d'entreprise citoyenne et sa volonté de pérenniser et de développer ses activités poussent LVMH à se mobiliser pour préserver les ressources naturelles. Cet engagement s'est matérialisé pour la première fois en 1992, année du Sommet de la Terre à Rio, par la création d'une Direction de l'Environnement. Il n'a cessé de se renforcer depuis, au fil de grandes étapes aussi bien internes (Charte Environnement en 2001, Code de bonne conduite interne en 2009...) qu'externes (adhésion au Pacte mondial des Nations Unies en 2003, ratification des Objectifs du Millénaire...).

Un nouvel élan grâce à LIFE

En 2012, LVMH a franchi un cap décisif en lançant LIFE (LVMH Initiatives For The Environment), un programme global qui structure ses actions environnementales autour d'une vision unifiée, dans une optique de long terme. Mis en œuvre par le Comité de direction de chaque Maison, LIFE s'articule autour des neuf dimensions clés de la performance environnementale du Groupe. Chaque année, les Maisons révisent leur plan stratégique et doivent maintenant y inclure les enjeux LIFE assortis d'indicateurs qui permettent de suivre leur performance sur chacune des thématiques identifiées. LIFE a donné un nouveau socle à la politique environnementale de LVMH et il a rapidement porté ses fruits. Ainsi, la protection des ressources naturelles est intégrée à la stratégie et aux processus managériaux des Maisons. Tous les

collaborateurs de l'entreprise sont sensibilisés et se mobilisent pour relever les défis environnementaux. Une dynamique collective s'est mise en place qui favorise les échanges et la diffusion des bonnes pratiques, facilite le développement de nouveaux outils d'accompagnement et de pilotage, nourrit l'innovation et la créativité.

Une accélération avec LIFE 2020 : 4 objectifs stratégiques

Fort de ces acquis, LVMH a décidé en 2016 d'accélérer sa marche vers l'excellence environnementale. Pour gagner encore en cohérence et en efficacité, le Groupe a souhaité donner à ses Maisons, quel que soit leur domaine d'activité, des objectifs communs à atteindre à l'horizon 2020. La réflexion, initiée en août 2015 à la demande d'Antonio Belloni, Directeur Général délégué, a été menée selon l'approche participative qui avait déjà prévalu lors de l'élaboration de LIFE : 80 personnes issues d'une trentaine de Maisons se sont réunies pendant deux jours en ateliers pour échanger sur la formulation et le contenu de chaque objectif. Ainsi est né LIFE 2020, qui dessine pour LVMH une trajectoire de progrès dans quatre domaines stratégiques : les produits, les filières et fournisseurs, la lutte contre le réchauffement climatique, les sites de production et magasins.

Un objectif d'écoconception des produits

D'ici à 2020, les Maisons du Groupe vont améliorer la performance environnementale de tous leurs produits. LVMH veut en effet généraliser l'écoconception, qui vise à réduire l'empreinte environnementale des produits tout

au long de leur cycle de vie. L'enjeu est de taille, puisque plus de 80% des impacts environnementaux d'un produit sont déterminés lors de sa conception. Et il n'est pas seulement écologique : en incitant à réfléchir au luxe de demain, l'écoconception est aussi une source constante d'innovation et de créativité, génératrice de compétitivité. Pour progresser dans ce domaine, le Groupe s'appuie sur deux principaux leviers : le calcul systématique de l'Indice de Performance Environnementale (IPE) des produits et l'utilisation de guidelines d'écoconception définies grâce à l'évaluation environnementale de produits types.

Un objectif relatif aux fournisseurs et aux matières premières

La recherche de l'excellence à tous les niveaux de ses filières est au cœur de l'action de LVMH. Le Groupe déploie depuis plusieurs années une stratégie d'approvisionnement durable et travaille en liaison étroite avec ses fournisseurs et sous-traitants. Il est très attentif à la traçabilité et à la conformité des matières et substances utilisées pour fabriquer ses produits. Les Maisons accélèrent la démarche et s'engagent, d'ici à 2020, à acheter et produire l'ensemble de leurs matières premières stratégiques en favorisant les meilleurs standards environnementaux qu'ils concernent la matière première ou le site de production.

Un objectif de réduction de 25% des émissions de CO₂ liées aux consommations d'énergie

Comme l'a illustré son partenariat avec la COP21 organisée à Paris en 2015, LVMH prend une part active à la lutte contre le réchauffement climatique. Le Groupe a souvent joué un rôle pionnier en la matière, commençant par

exemple à mesurer ses émissions de gaz à effet de serre avant même la généralisation des Bilans Carbone®. Il a désormais un nouvel objectif : diminuer de 25% les émissions liées aux consommations d'énergie entre 2013 et 2020. Les actions à mener en priorité concernent l'efficacité énergétique des magasins, qui représentent 1 million de m² dans le monde et sont responsables de 80% des émissions de CO₂. En parallèle, les Maisons vont continuer à accroître la part des énergies renouvelables dans leur mix énergétique et à réduire l'impact du transport et de la logistique sur le climat.

Un objectif d'amélioration des performances environnementales de chaque site et magasin

En tant qu'acteur majeur de l'industrie du luxe, LVMH se doit d'être exemplaire sur l'ensemble des sites où sont fabriqués et commercialisés ses produits. Le Groupe a donc demandé à ses Maisons, entre 2013 et 2020, de réduire de 10% dans chacun de leur site de production et magasins au moins un indicateur parmi la consommation d'eau, la consommation d'énergie ou la production de déchets. Un seuil de performance environnementale minimum a également été fixé pour les nouveaux magasins. À cela s'ajoute un objectif en matière de management environnemental : en 2020, tous les sites de LVMH devront être certifiés ISO 14001 et engagés dans une démarche opérationnelle d'amélioration continue de leurs performances.

- 14 %⁽¹⁾

Réduction de la consommation
énergétique en magasin en kWh/m²

(1) Variation par rapport à 2015 à périmètre comparable.

6,2 M€

de projets financés dans
le cadre du fonds carbone

La dynamique du Programme LIFE

En 2015, toutes les Maisons ont intégré le programme LIFE à leur plan stratégique. Source d'innovation et de créativité, c'est un langage commun qui permet d'impliquer fortement le top management. L'ensemble des actions sont consolidées par le Groupe et font l'objet d'un accompagnement par la Direction de l'Environnement LVMH.



Objectifs pour 2020

Définis en 2016 par un groupe de 80 personnes issues de 27 Maisons, 4 objectifs principaux structurent désormais la démarche Environnement du Groupe :

PRODUITS :
Amélioration de la performance environnementale de tous les produits.

CO₂ :
Réduction de 25 % des émissions de CO₂ liées aux consommations d'énergie.

FILIÈRES :
Meilleurs standards appliqués dans 70 % des chaînes d'approvisionnement, pour arriver à 100 % en 2025.

SITES :
Amélioration d'au moins 10 % des indicateurs clés de l'efficacité environnementale pour tous les sites industriels, administratifs et magasins.



Clos de Callian, Grasse.



« Depuis 2012, Polmos Zyrardow met en œuvre un programme de partenariat avec ses exploitants agricoles, des fournisseurs d'alcools bruts et des scientifiques. Le programme, nommé "Raw Spirit Program", vise à garantir et à améliorer la qualité du seigle polonais, à promouvoir une agriculture écologique et à assurer l'approvisionnement local d'une matière première indispensable à l'appellation "vodka polonaise". La qualité du seigle et le soin apporté par nos exploitants agricoles à sa culture sont des éléments clés de notre partenariat. En collaboration avec des exploitants agricoles et des scientifiques, nous avons lancé un programme portant sur la durabilité et la qualité du seigle et des alcools bruts, en allant dans les champs et les distilleries pour contrôler les processus de culture et de production tout en appliquant les nouvelles meilleures pratiques les plus modernes. »

WIESLAW PILAT

Directeur des Opérations Belvedere Vodka
et Directeur Général de Polmos Zyrardow,
distillerie en Pologne



« Chez Sephora, l'écoconception rayonne dans tous nos services. De nos produits à nos magasins, elle stimule toute notre chaîne de valeur. C'est ainsi que notre dernier meuble Maquillage s'est vu allégé de 30 % et a réduit sa puissance de rétro-éclairage. Nos pairs ont reconnu la démarche et nous ont gratifié du R Award   Ecoconception   à l'occasion de l'exposition Solutions COP21 au Grand Palais. »

GÉRALD TOWNSEND
Responsable Environnement
Sephora



« Chez Louis Vuitton, nous avons l'intime conviction que notre performance environnementale repose au départ sur notre capacité à sélectionner les fournisseurs les plus engagés. C'est pourquoi nous avons innové en intégrant dans notre Appel d'offres Transport Monde une phase de présélection exclusivement basée sur un critère environnemental. Cette démarche sans précédent a vocation à devenir une pratique Achats de référence. »

SANDRINE NOEL

Responsable Environnement
Louis Vuitton



LES ENJEUX DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

POUR LE GROUPE LVMH, LES FOURNISSEURS
SONT DES ACTEURS CLÉS DE SA CHAÎNE
DE VALEUR. À CE TITRE, IL S'ATTACHE À ENTREtenir
DES RELATIONS RESPONSABLES AVEC
SES PARTENAIRES, FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS
ET N'A DE CESSÉ DE LES RENFORCER.

Les engagements et l'organisation du Groupe

En 2008, le Groupe s'est doté d'un Code de conduite Fournisseurs qui matérialise ses exigences dans les domaines de la responsabilité sociale, de l'environnement et de la lutte anti-corruption. En 2012, le Groupe a mis en place un outil d'aide à la décision permettant de mieux identifier les fournisseurs à auditer. La méthodologie proposée permet à chaque Maison d'identifier ses fournisseurs à risque sur la base de plusieurs critères. Depuis 2014, les Maisons intègrent les enjeux LIFE dans leur Plan Stratégique, et indiquent notamment pour les sujets fournisseurs, les objectifs environnementaux et sociaux. Le Groupe LVMH a également défini des objectifs à horizon 2020 et l'un d'eux vise à faire respecter les meilleures pratiques environnementales dans la chaîne d'approvisionnement.

Les actions externes et internes d'accompagnement

Les nombreuses interactions et la forte implication de LVMH auprès de ses fournisseurs conduisent le Groupe à les accompagner dans la mise en place et le respect des meilleures pratiques environnementales, sociales et sociétales, tout en les sensibilisant et en les formant aux enjeux de responsabilité propres à leur activité. Chaque année depuis 2014, un "Supplier Forum" est organisé rassemblant des représentants de Maisons du Groupe ainsi que leurs fournisseurs.

Il est également capital de sensibiliser les équipes en interne, qu'elles soient directement ou indirectement

impliquées dans les relations avec les fournisseurs (acheteurs, équipes de production...). Ainsi, chaque année depuis 2005, un "Supplier Sustainability Meeting" réunit les fonctions Achats, Environnement, Juridique et Contrôle Interne des différentes Maisons. Ce rassemblement permet aux Maisons d'échanger leurs meilleures pratiques et de présenter leurs projets, actions et progrès sur la thématique des achats durables et responsables.

Les démarches d'évaluation des fournisseurs

Les Maisons de LVMH structurent leur démarche auprès des fournisseurs de deux façons : en définissant au sein de chaque groupe d'activités les catégories de produits prioritaires et en développant un programme continu d'audits sociaux et environnementaux.

En effet, chaque groupe d'activités a défini les enjeux prioritaires communs à l'ensemble des Maisons. À titre d'exemple, quatre catégories prioritaires de produits ont été identifiées comme des enjeux communs à l'ensemble des Maisons de Mode & Maroquinerie : le cuir, le coton, les produits chimiques (notamment dans les pièces métalliques) et les produits finis et semi-finis.

En ce qui concerne le programme continu d'audits sociaux et environnementaux, au niveau du Groupe, 1205 audits sociaux et/ou environnementaux ont été réalisés en 2016. Portées par une volonté d'amélioration continue, les Maisons du Groupe vont poursuivre en 2017 leurs plans d'audit des fournisseurs et le suivi des plans d'action. Le Groupe s'attachera également à renforcer les groupes de travail par secteur d'activités afin de mieux intégrer leurs spécificités et exigences.



MONUMENTA 2016, Huang Yong Ping, Empires.
Exposition présentée dans la Nef du Grand Palais du 8 mai au 18 juin 2016.

UN MÉCÉNAT POUR LA CULTURE, LA JEUNESSE ET L'ACTION HUMANITAIRE

LVMH A ENTREPRIS DEPUIS PLUS DE VINGT ANS UNE ACTION DE COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE GLOBALE GRÂCE À UN MÉCÉNAT NOVATEUR ET ORIGINAL. DÉMARCHE LÉGITIME, CAR S'EXPRIMENT AINSI LES VALEURS CULTURELLES, ARTISTIQUES ET DE SOLIDARITÉ QUI RASSEMBLENT SES MAISONS ET FONDENT LEUR SUCCÈS, TOUT EN RESPECTANT LEUR PROPRE TERRITOIRE DE COMMUNICATION ET D'IMAGE. DÉMARCHE UTILE ÉGALEMENT, CAR LVMH ENTEND RÉPONDRE, AU TRAVERS DE SES INITIATIVES DANS LES DOMAINES DE LA CULTURE ET DE LA CRÉATION ARTISTIQUE, DE L'ÉDUCATION ET DE LA JEUNESSE ET DES GRANDES CAUSES HUMANITAIRES, À LA QUESTION DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE.

Culture, patrimoine et création contemporaine

En 2016, LVMH et Christian Dior ont apporté leur mécénat aux créations d'Olafur Eliasson au Château de Versailles, permettant ainsi à un très large public d'assister au dialogue de l'un des plus grands artistes contemporains internationaux avec l'un des lieux les plus emblématiques de l'art et de la culture français. LVMH a par ailleurs poursuivi son engagement en faveur de la création contemporaine en renouvelant son soutien à deux manifestations emblématiques de la scène artistique : d'abord, au printemps, Monumenta - avec la création de Huang Yong Ping - puis, à l'automne, Nuit Blanche, en apportant en outre un mécénat spécifique pour la performance « La montée des ombres » du compositeur libanais Zad Moultaka.

En faveur de la protection et de la connaissance du patrimoine universel, LVMH s'est en outre engagé fin 2016 aux côtés de la Réunion des musées nationaux - Grand Palais et du musée du Louvre, sous le patronage de l'Unesco, pour la réalisation de l'exposition « Sites éternels. De Bâmiyân à Palmyre ». De même, LVMH poursuit son soutien au Théâtre de l'Odéon : en 2016, pour la création de « Phèdre(s) », avec Isabelle Huppert; en 2017, pour « Le Testament de Marie » de Colm Toibin, mis en scène par Deborah Warner, avec Dominique Blanc.

Enfin, en 2017, LVMH présentera la quatrième édition du « LVMH Prize - Young Fashion Designer », ouvert aux créateurs de mode du monde entier. Le 16 juin 2016, le

Prix a été décerné à Grace Wales Bonner, qui s'est vu remettre le trophée du Prix, créé par l'artiste Jean-Michel Othoniel, par Léa Seydoux.

Initiatives en faveur de la jeunesse

En 2016, LVMH a renouvelé son soutien à l'International Music Academy, fondée en Suisse par le chef d'orchestre Seiji Ozawa, et a poursuivi l'opération « 1000 places pour les jeunes », qui permet depuis plus de quinze ans aux jeunes musiciens des Conservatoires de la Ville de Paris d'assister aux grands concerts de la saison parisienne, ainsi que le prêt des Stradivarius de la collection LVMH.

Solidarité envers la recherche médicale et certaines causes sociales

Le Groupe a poursuivi son action en faveur de l'enfance, des personnes âgées et handicapées et dans la lutte contre les grandes causes de souffrance et d'exclusion. En outre, LVMH s'est engagé auprès de plusieurs fondations ou équipes scientifiques mobilisées dans des recherches de pointe liées à la santé publique. LVMH a notamment soutenu l'Institut de la Vision pour la conception et pour la mise en œuvre d'un programme innovant d'étude sur le regard et d'accès à l'art pour les personnes malvoyantes, développé en étroite collaboration avec le musée d'Orsay.

INITIATIVES 2016



LE DÉFILÉ CULTURES ET CRÉATION

Dans le cadre de son partenariat avec les villes de Clichy-sous-Bois et Montfermeil, en Seine-Saint-Denis, le Groupe LVMH parraine chaque année le défilé Cultures et Création. Initié en 2005, cet événement révèle la diversité des talents créatifs. Plus de 700 spectateurs, 50 designers amateurs et semi-professionnels et près de 200 mannequins d'un soir assistent et participent chaque année au défilé. La lauréate du prix LVMH Jeune Talent 2016 a ensuite eu l'opportunité de participer au Green Showroom, un salon de la mode équitable qui se tient chaque année lors de la Fashion Week de Berlin. À cette fin, elle a bénéficié d'une bourse pour acheter les matières premières, et d'un accompagnement personnalisé – avec un coaching des équipes de LVMH et une rencontre avec les couturiers de l'atelier Dior. Lors du défilé d'ouverture

de ce salon, elle a présenté deux créations : la robe inspirée du parfum *La Petite Robe Noire*, et une robe de mariée adaptée aux personnes en situation de handicap dont l'apparition en clôture du défilé a marqué les esprits des spectateurs. Pour la première fois sur ce podium, défilait un mannequin en fauteuil roulant, vêtue d'une robe de mariée, suscitant à la fois la surprise et une belle approbation du public.



LVMH CONNECT

Dans le cadre de l'initiative EllesVMH, LVMH a lancé pour la première fois en 2016 un événement global et digital. En s'appuyant sur les réseaux locaux à travers le monde, des participantes EllesVMH ont été choisies pour devenir les ambassadrices de l'initiative auprès de leurs équipes. Chacune d'entre elles a eu pour mission d'inviter cinq personnes (trois hommes et deux femmes) afin de constituer un groupe de discussion mixte. Ces groupes se sont ensuite connectés à une plateforme en ligne pour un atelier sur les barrières comportementales rencontrées par les femmes dans le monde du travail.

Au total, plus de 1800 personnes ont participé à l'initiative à travers 22 pays et 43 Maisons.



INSIDE LVMH

Le 22 novembre a eu lieu « Inside LVMH », un événement inédit lors duquel 220 étudiants ont pu découvrir 16 Maisons du Groupe. Provenant des plus grandes écoles françaises et européennes, ces étudiants ont pu prendre la mesure de l'importance de l'innovation chez LVMH.

La journée a été un véritable terrain d'échange et de transmission sur la thématique de l'innovation et du luxe. Trois temps forts ont rythmé la journée : la matinée en immersion par petits groupes dans les Maisons du Groupe (parmi lesquelles Berluti, Louis Vuitton, Parfums Christian Dior, Make Up For Ever, Moët Hennessy, Chaumet...), l'après-midi au siège du Groupe en session de workshop collectif sur l'innovation, et la soirée à la Fondation Louis Vuitton avec

une master classe de Bernard Arnault et Chantal Gaemperle, suivie de la visite de l'exposition « Icônes de l'Art Moderne. La Collection Chitouchine ».



L'INSTITUT DES MÉTIERS D'EXCELLENCE

Lancé en 2014, l'Institut des Métiers d'Excellence LVMH (IME) a formé près de 200 apprentis et propose aujourd'hui 16 programmes en apprentissage dans les métiers de la bijouterie-joaillerie, de la couture, de la maroquinerie, de la vigne et du vin en Champagne, de l'horlogerie, des arts culinaires, du design retail et de la vente.

En 2016, la palette des formations de l'IME s'est encore enrichie à l'international avec 12 apprentis se formant aux métiers de l'horlogerie à La Chaux-de-Fonds en Suisse à l'initiative de TAG Heuer et Zenith et en France avec l'ouverture d'une section « Arts Culinaires » en partenariat avec Ferrandi

Paris, la Grande Épicerie et un certain nombre de « grands chefs ». Avec 100% de réussite aux diplômes et près de 90% de taux de placement dont la moitié au sein du Groupe, l'IME a relevé le défi qu'il s'était donné à sa création : développer l'employabilité par le choix des spécialités et la qualité de la formation, dans le Groupe ou dans les filières métiers. Les meilleurs apprentis ont reçu le Brevet d'Excellence de l'IME et ont été félicités par Bernard Arnault à l'occasion de la cérémonie de rentrée qui réunissait près de 400 élèves, formateurs et tuteurs au siège du Groupe LVMH.



LE SALON HANDICAP ET ACHATS RESPONSABLES

Le premier Salon Handicap & Achats Responsables, qui a attiré plus de 1500 visiteurs, s'est tenu au Palais des Congrès de Paris le 27 mars 2016. Ce salon national voulu par LVMH et organisé par le Groupe Les Echos avait pour ambition de mettre en lien les entreprises et les acteurs du secteur protégé et adapté, et de sensibiliser

les professionnels aux enjeux du handicap dans le monde du travail. Premier salon dédié au thème de l'emploi direct et des achats responsables favorisant le travail des personnes en situation de handicap, le Salon Handicap & Achats Responsables se voulait un lieu de rencontre inédit entre les donneurs d'ordre et les acteurs du secteur protégé et adapté. Restauration, communication, informatique, prestations industrielles... Plus de 70 établissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT) et Entreprises Adaptées (EA) étaient présents, organisés en treize pôles représentant tous les secteurs d'activités. L'occasion d'aller contre les préjugés et de montrer que les entreprises du secteur protégé et adapté disposent d'une offre de produits et services très riche. Dans le but de favoriser les échanges de bonnes pratiques et de conseils, un programme composé de plus de 25 ateliers et conférences plénières a été mis en place afin d'illustrer le fait que les politiques en faveur des personnes handicapées peuvent être créatrices de valeur et leviers d'innovation.



RETOUR SUR LA 3^E ÉDITION DES JOURNÉES PARTICULIÈRES

Les 20, 21 et 22 mai 2016, la troisième édition des Journées Particulières du Groupe LVMH a rassemblé plus de 145 000 personnes. En région parisienne, en Champagne, dans le Bordelais, à Cognac, mais également en Italie, en Suisse, en Espagne, en Pologne et au Royaume-Uni, l'événement a permis au grand public de pénétrer dans les coulisses de nos Maisons.

Dans les 53 lieux d'exception ouverts spécialement pour l'occasion, les artisans des Maisons du Groupe LVMH ont été fiers de présenter leurs savoir-faire au public et de partager la passion de leur métier. Les visiteurs ont pu apprécier le talent et la culture de l'excellence qui animent ces femmes et ces hommes et ressentir ainsi la vitalité de cette grande tradition

artisanale qui contribue à valoriser dans le monde l'image de la France et des pays européens.

L'événement a bénéficié d'une couverture média inédite à commencer par la collaboration entre le Groupe LVMH et Facebook/Instagram qui a permis à 12 jeunes photographes talentueux de couvrir l'événement et de le relayer sur leur compte Instagram et sur celui de LVMH. Sur Twitter, plus de 40 millions de personnes ont été touchées par le hashtag #JPLVMH. 29 millions d'impressions ont été générées grâce au plan média sur les réseaux sociaux et autres sites d'information. Enfin, le site les Journées Particulières a reçu 220 000 visiteurs durant ces trois jours.



PARI RÉUSSI POUR VIVA TECHNOLOGY

Pari réussi pour la première édition de Viva Technology, salon coproduit par le Groupe Les Echos et Publicis Groupe, qui s'est tenu du 30 juin au 2 juillet 2016 à Paris. Plus de 45 000 visiteurs y sont venus

à la rencontre de grandes entreprises françaises et internationales, d'acteurs du numérique et de jeunes start-up dont LVMH était l'un des partenaires. Véritable hub de rencontre entre jeunes entrepreneurs et interlocuteurs du Groupe et de ses Maisons, le Luxury Lab LVMH a vécu au rythme des pitches des 44 start-up sélectionnées ayant fait le déplacement depuis le monde entier. Le salon a également été l'occasion de présenter une sélection d'innovations exemplaires de nos Maisons telles que le Beauty Board Sephora, le Krug ID ou encore la Connected Watch développée par TAG Heuer.

Lieu d'échanges et laboratoire d'idées nouvelles, Viva Technology a aussi été le théâtre de débats et de conférences auxquels des dirigeants du Groupe ont participé. Lors de ce salon, les valeurs d'innovation, de créativité, d'esprit d'entreprise et d'excellence du Groupe ont été mises en lumière, attirant un public conquis, reconnaissant en LVMH un acteur central des grandes évolutions actuelles.



1^{ER} ANNIVERSAIRE DU FONDS CARBONE INTERNE

En novembre 2015, alors que la France s'apprêtait à accueillir la COP21, LVMH annonçait la mise en place d'un fonds carbone interne. Avec cette initiative inédite dans l'industrie du luxe, le Groupe jouait une nouvelle fois les entreprises pionnières pour contribuer à la lutte contre le changement climatique. Le succès du fonds a dépassé toutes les attentes puisqu'en novembre 2016, 6,7 millions d'euros de projets éligibles avaient été retenus, au lieu des 5 millions d'euros initialement envisagés. Les Maisons se sont fortement engagées, sollicitant le fonds pour financer une trentaine de projets, dont 70% concernent les magasins. Ces projets, qui visent à réduire les consommations d'énergie, à accroître le recours aux énergies renouvelables ou encore à améliorer le suivi des consommations énergétiques, vont éviter l'émission dans l'atmosphère de plusieurs dizaines de milliers de tonnes de gaz à effet de serre.

Cette première année de mise en œuvre a également permis à LVMH d'asseoir le fonctionnement du fonds. Les projets sont financés sur la base de 15 euros par tonne de CO₂ émise. Ils sont sélectionnés en fonction de cinq critères : l'impact carbone, l'efficacité carbone de l'investissement, l'effet déclencheur, l'exemplarité du projet et son caractère innovant. Fort de ce succès, LVMH a reconduit le fonds carbone en 2017, posant ainsi un jalon supplémentaire pour réduire de 25% les émissions liées à la consommation d'énergie d'ici à 2020 dans le cadre du programme LIFE.



1^{RE} ÉDITION DES LVMH STORE ENVIRONMENT AWARDS

LVMH a récompensé cette année les bonnes pratiques environnementales mises en œuvre par ses Maisons dans leurs points de vente en organisant les LVMH Store Environment Awards. Ces prix, qui reposent sur un référentiel synthétisant huit des référentiels mondiaux les plus connus (comme

LEED aux États-Unis ou HQE dans l'Union européenne) vont dans le sens d'un objectif commun : l'intégration des enjeux environnementaux dans chacun des projets des boutiques très en amont, dès le brief de conception. La première édition des LVMH Store Environment Awards a mis à l'honneur six Maisons. Loewe a reçu deux prix pour sa boutique de Madrid Goya, l'un pour la réhabilitation intégrant de hautes performances d'isolation, l'autre pour le transport par train d'une partie des matériaux de construction. Louis Vuitton a également été récompensé deux fois : sa boutique de Santa Monica en Californie a été distinguée pour sa gestion de la qualité de l'air et la limitation des Composés Organiques Volatiles dans l'air intérieur. Bvlgari a obtenu un prix pour avoir installé dans sa boutique de New Bond Street à Londres un système qui permet de piloter les consommations à distance. Sephora a été primée pour la très faible puissance par mètre carré de son magasin de Huntington Beach, en Californie, et Le Bon Marché pour la mise en place de 16 circuits de gestion des déchets. Un prix spécial Lighting a également été décerné à la boutique T Galleria Beauty by DFS, Causeway Bay à Hong Kong, qui détient le record de la plus faible puissance lumineuse au mètre carré.

VINS & SPIRITUEUX

Un coffret écoconçu pour Krug

Pour renouveler ses trois coffrets Vintage, Rosé et Grande Cuvée, Krug a misé sur l'écoconception en développant un unique coffret personnalisable et monomatériau, constitué exclusivement de fibres certifiées FSC. La Maison a également écoconçu de nouvelles caisses pour le transport des emballages. Cette démarche rentre dans le cadre plus global d'une politique volontaire d'écoconception des emballages des Maisons de Vins et Spiritueux guidée par le calcul systématique de l'Indice de Performance Environnementale, un système d'évaluation environnementale de l'ensemble des emballages basé sur des critères prédéfinis incluant la nature des matériaux, le poids et le volume des emballages, leur production et le transport.



La viticulture durable gagne du terrain

Les Maisons de Champagne avaient obtenu en 2015 la certification Viticulture Durable de la totalité de leur vignoble

et la reconnaissance officielle de ce nouveau référentiel au niveau national. En 2016, elles ont commencé à déployer le référentiel auprès de leurs livreurs de raisins. En un an, la part du vignoble champenois certifié a augmenté de manière significative.

Investie depuis près de 20 ans dans une démarche environnementale exigeante, la Maison Hennessy a également fait de la viticulture durable une priorité. Hennessy est depuis plus de 5 ans membre du réseau DEPHY, chargé de promouvoir la mise en place de systèmes de culture réduisant l'usage des produits phytosanitaires. En 2016, la Maison a fait passer de 12,5 à 30 hectares le volume de son vignoble intégré aux fermes de référence DEPHY.

MODE & MAROQUINERIE

3^e édition du LVMH Prize

Depuis 2014, le Groupe réaffirme son engagement pour la création à travers le LVMH Prize. Chaque édition distingue un créateur, récompensé pour son talent et sa créativité, et sélectionné par un jury prestigieux, composé notamment de directeurs artistiques des Maisons. Le 16 juin 2016, le Prix a été décerné à Grace Wales

Bonner, qui s'est vu remettre le trophée du Prix, créé par l'artiste Jean-Michel Othoniel. Lauréate d'une bourse de 300 000 euros, Grace Wales Bonner aura été accompagnée pendant une année sous la forme d'un mentorat assuré par une équipe dédiée. Un prix spécial a par ailleurs été remis à Vejas Kruszewski. Enfin, trois diplômés d'écoles de mode ont été distingués : Francesca Richiardi, diplômée de l'Accademia Costume & Moda de Rome, Ayo Keys, diplômée de Parsons School of Design à New York, Beth Hall, diplômée de l'université de Westminster à Londres. Récompensés par une bourse de 10 000 euros, ils ont ensuite intégré chacun le studio de création d'une Maison de LVMH pour une durée d'un an : Fendi, Marc Jacobs et Loewe.

PARFUMS & COSMÉTIQUES

« Bold is Beautiful » de Benefit Cosmetics

Soutenir l'audace des femmes et le pouvoir de croire en leurs rêves, c'est l'objectif que s'est fixé Benefit Cosmetics en créant le programme « Bold is Beautiful ». Pour la deuxième année consécutive en 2016, Benefit Cosmetics a lancé « Bold is Beautiful », sa campagne de beauté solidaire. Pendant un mois, en mai, tous les bénéfices générés par les Brow Bars

(services d'épilation sourcils) de la Maison sont reversés à des associations d'aide aux femmes. Cette année, les équipes de Benefit Cosmetics étaient encore nombreuses à se mobiliser, que ce soit en Australie, au Canada, en France, en Irlande, à Singapour, en Espagne, au Moyen-Orient, au Royaume-Uni ou aux États-Unis. D'autres pays les rejoindront encore en 2017.

Depuis son lancement, en 2015, « Bold is Beautiful » a collecté plus de 6 millions de dollars.

Parfums Christian Dior écoconçoit ses produits et ses boutiques

Pour améliorer son empreinte environnementale globale, Parfums Christian Dior développe non seulement l'écoconception de ses produits, comme en témoigne par exemple sa crème *DreamSkin Perfect skin cushion* commercialisée dans un emballage rechargeable, mais aussi celle de ses points de vente. Sa nouvelle boutique ouverte à Varsovie en 2016 illustre cette politique. Les équipes Merchandising et Architecture de la Maison ont opté pour la technologie LED haute performance pour l'éclairage, ce qui permet d'économiser 70% d'énergie par rapport à un éclairage halogène sans perdre en qualité.

MONTRES & JOAILLERIE



Bulgari : un approvisionnement certifié responsable

Bulgari s'est toujours attaché à protéger les pierres et matériaux les plus précieux et les essences les plus rares, dans une perspective d'amélioration continue et avec la volonté de participer au développement durable de toutes les zones géographiques où la société s'approvisionne. Bulgari participe ainsi aux travaux menés au sein du Responsible Jewellery Council (RJC) pour promouvoir des pratiques responsables tout au long de la chaîne d'approvisionnement de la bijouterie-joaillerie, de la mine aux boutiques. Bulgari a d'ailleurs obtenu la certification mise en place par le RJC pour ses membres impliqués dans le travail de l'or et du diamant. En 2015, la Maison a également été la première entreprise du secteur à décrocher la certification Chaîne de traçabilité (Chain of Custody - CoC) du RJC pour ses lignes de production de bijoux

en or. Pour ce faire, elle a déployé un système de management environnemental interne et externe qui lui permet de tracer le métal à chaque étape du processus de production, mais aussi en amont chez ses fournisseurs. En 2016, Bulgari a passé avec succès son premier audit de surveillance.

DISTRIBUTION SÉLECTIVE

Après la France et la Chine, les livraisons électriques de Sephora arrivent en Italie

Pour assurer un approvisionnement de ses magasins le moins polluant possible, Sephora mise depuis plusieurs années sur la livraison de ses magasins en centre-ville par camion électrique. Cette bonne pratique, qui conjugue efficacités environnementale et économique, a été initiée en France en 2009. Depuis, elle s'internationalise. Après la Chine en 2015, la Maison l'a déployée en Italie en 2016 en collaboration avec FM Logistics. Désormais, ses camions de livraison passent en mode 100% électrique dès qu'ils pénètrent à Rome et à Milan, deux des principales agglomérations de la péninsule italienne.

LVMH

*Panorama
par activité*





LVMH

Vins & Spiritueux

2016

Hennessy-8

DES MAISONS RÉSOLUMENT TOURNÉES VERS L'AVENIR

Nous développons un ensemble unique de marques d'exception qui conjuguent authenticité, tradition et innovation. Résolument tournées vers le futur, nos Maisons ont en commun une ambition d'excellence alliée à un goût du défi et du renouvellement perpétuel.

Une ambition d'excellence

Grâce à des équipes inspirées, chacune cultive sa singularité, trouve l'élan qui continue de la porter vers l'avenir sans perdre son âme. Soutenue par notre stratégie de valeur, la dynamique de cet ensemble exceptionnel s'est de nouveau illustrée en 2016, une année marquée par une intense créativité et d'excellentes performances de notre groupe d'activités.

Transmission de savoir-faire

Bel exemple d'énergie créatrice, la Maison Hennessy. Après avoir célébré en 2015 son 250^e anniversaire, elle a vécu 2016 sous le signe de la transmission de son savoir-faire. Cas unique dans l'histoire du cognac, la huitième génération de Maîtres Assembleurs issue de la même famille s'apprête, au terme d'un long apprentissage, à prendre le relais d'une saga qui débute en 1800. Hennessy-8, cognac d'exception et œuvre unique, symbole de ce passage de flambeau et d'une Maison en perpétuel mouvement, marquera son histoire.

Une forte dynamique d'innovation, des expériences inédites

Produits, marketing, distribution : valeur clé dans un monde changeant et face à la montée de nouveaux consommateurs, l'innovation est à l'œuvre dans tous



CHRISTOPHE NAVARRE
Président du groupe
Vins et Spiritueux

les domaines. Elle permet notamment de promouvoir de nouveaux modes de consommation, de nouveaux gestes et moments de célébration. Tandis que Moët & Chandon vient de lancer le premier champagne rosé à déguster sur glace, Veuve Clicquot Rich, créé pour la mixologie, offre des expériences et des saveurs inédites autour du champagne. Parmi les développements de l'année, le lancement par Estates & Wines du tout premier millésime d'Ao Yun est le fruit d'un défi passionnant et d'une fabuleuse aventure : créer le plus grand vin de Chine sur les contreforts de l'Himalaya, un terroir et un écosystème absolument uniques, à 2680 mètres d'altitude.

Création de valeur et croissance durable

Le déploiement mondial équilibré et sélectif de notre portefeuille de marques se poursuivra dans la continuité de notre stratégie de valeur. Notre ambition est servie par le renforcement de nos équipes de distribution dans les marchés à fort potentiel et par des investissements soutenus en communication, y compris dans le domaine digital, pour continuer à élever l'image et la désirabilité de nos marques dans le monde. Afin d'accompagner la croissance future tout en maintenant l'extrême qualité qui distingue nos produits, nous poursuivons le développement de nos approvisionnements et de nos capacités de production. Et parce que les richesses de la nature sont notre bien le plus précieux, notre engagement pour l'environnement fait aussi partie de nos priorités. Il en va de notre avenir.

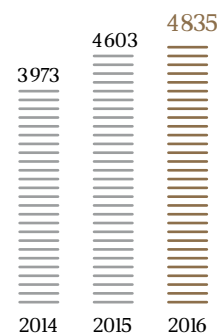


Chiffres clés Vins & Spiritueux

VENTES 2016 PAR RÉGION
(en %)



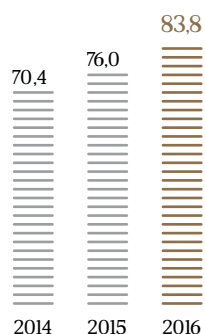
VENTES
(en millions d'euros)



VENTES EN VOLUME
CHAMPAGNE
(en millions de bouteilles)



VENTES EN VOLUME
COGNAC
(en millions de bouteilles)



RÉSULTAT OPÉRATIONNEL
COURANT
(en millions d'euros)



INVESTISSEMENTS
D'EXPLOITATION
(en millions d'euros)



Les axes stratégiques majeurs

- Poursuite de la stratégie de valeur.
- Développement des capacités de production pour assurer une croissance durable.
- Efficacité renforcée de la distribution dans les principaux marchés.

2016 en bref

Bonne année avec une progression aux États-Unis et un rebond des expéditions en Chine.

L'activité Vins et Spiritueux réalise une croissance organique de 7% de ses ventes. En données publiées, la croissance des ventes est de 5% et le résultat opérationnel courant s'établit en hausse de 10%.

Le groupe Vins et Spiritueux réalise une belle année. La progression du champagne est solide, avec des volumes en hausse de 3% et une performance notable des cuvées de prestige. **Hennessy** accomplit d'excellentes performances, avec des volumes en croissance de 10%. La dynamique soutenue des whiskies **Glenmorangie** et **Ardbeg**, le développement de la vodka **Belvedere**, de la marque **Chandon** et des vins d'**Estates & Wines**, contribuent aussi aux avancées de l'année 2016. Portée par sa stratégie alliant excellence et innovation et par son réseau de distribution puissant et réactif, l'activité Vins et Spiritueux de LVMH gagne des parts de marché dans l'ensemble de ses pays clés. Une forte progression est réalisée sur le marché américain alors même que le contrat de distribution des produits Grand Marnier s'est achevé au second semestre. Tandis que la dynamique s'améliore en Chine, les ventes en Europe sont en hausse dans un contexte économique qui reste peu favorable.

Perspectives

Dans la continuité stratégique, l'année 2017 sera riche en lancements de nouveaux produits renforçant la désirabilité des marques de vins et spiritueux de LVMH. Cette politique s'accompagnera d'une stratégie de communication ambitieuse et créative visant à renforcer les positions de leaders détenues dans les principaux marchés d'exportation et à conquérir de nouveaux consommateurs. Le groupe Vins et Spiritueux poursuivra les investissements consacrés à ses capacités de production, indispensables au maintien de la plus haute qualité des produits. L'année 2017 verra notamment la mise en fonction de deux nouveaux sites pour **Hennessy** dédiés pour l'un au vieillissement des eaux-de-vie, pour l'autre à la mise en bouteille et aux expéditions. Dans un contexte mondial incertain, l'agilité du réseau de distribution de Moët Hennessy constitue un atout clé pour s'adapter à un environnement mouvant et tirer le meilleur parti de l'équilibre géographique des activités. L'engagement fort de ses équipes, la qualité exceptionnelle de son portefeuille de marques et l'efficacité de sa distribution assureront au groupe d'activités la continuité de sa position de leader des vins et spiritueux de haute qualité.

TEMPS FORTS 2016



Krug

Avec un record de ventes pour la troisième année consécutive, **Moët & Chandon** conforte sa position de leader. Forte de ses innovations, à l'image de *Moët Ice Impérial Rosé*, le premier champagne rosé créé pour être consommé sur glace, et du lancement de ses Millésimes 2008, la Maison enregistre une solide croissance en particulier en Amérique du Nord.

Dom Pérignon poursuit son développement

international et le déploiement de sa gamme premium. La Maison inscrit dans la continuité sa stratégie de valeur et renforce sa désirabilité avec la mise en avant de *Dom Pérignon P2* (deuxième plénitude).

Mercier développe sa gamme, notamment vers les qualités *Blanc de Noirs* et *Brut Réserve*.

Porté par ses cuvées emblématiques, **Ruinart** connaît une croissance historique. La Maison consolide



Dom Pérignon

ses positions en France et poursuit son expansion rapide à l'international. Elle continue de s'exprimer en lien avec la création contemporaine, notamment avec le photographe Erwin Olaf.

Veuve Clicquot confirme sa dynamique. Le succès de son *Brut Rosé* et de ses innovations, *Vintage 2008*, *Rich* et *Rich Rosé*, favorise la croissance de la Maison dans ses marchés matures, tandis que *Carte Jaune*

progresses fortement sur ses marchés clés, Japon, États-Unis, Australie.

Poursuivant sa croissance soutenue, **Krug** voit sa dynamique amplifiée en 2016 par le remarquable succès de *Krug 2002*. Une stratégie d'image originale et une communication digitale innovante renforcent la notoriété de la Maison.

Estates & Wines bénéficie du dynamisme du



Hennessy

marché américain et développe son portefeuille de vins *Icons* en lançant **Ao Yun** en Chine et **Newton Single Vineyards** en Californie. La Maison **Chandon** poursuit son développement sur ses principaux marchés. Elle bénéficie de sa politique d'innovation et de son partenariat avec l'écurie de Formule 1 McLaren-Honda. **Hennessy** connaît de nouveau une hausse soutenue de ses volumes de ventes grâce à la croissance de tous

ses principaux marchés. La Maison réalise des performances sans précédent aux États-Unis, portées par son cognac *Hennessy Very Special* et le succès toujours vif de sa campagne de communication. Cette dynamique se reflète dans l'ensemble de l'Amérique du Nord et les Caraïbes. En Chine et sur les autres marchés asiatiques comme la Corée du Sud ou Singapour, le rebond des expéditions se poursuit tout en maintenant



Veuve Clicquot

un niveau de stock sain chez les distributeurs. Hennessy maintient la stratégie de valorisation de son portefeuille et réinvente ses fondamentaux à travers des créations emblématiques comme *Hennessy-8* qui illustre la transmission générationnelle au sein d'une même famille de Maîtres Assembleurs depuis 1800.

Glenmorangie et **Ardbeg** continuent leur progression aux États-Unis, en Europe et en Asie-Pacifique.

Glenmorangie réaffirme son profil de leader de l'innovation dans la catégorie des single malts. Les deux Maisons reçoivent de nouvelles récompenses internationales.

Belvedere poursuit une croissance régulière et renforce son positionnement de vodka ultra premium avec des innovations telles que *Belvedere Bespoke*, première bouteille personnalisable.



LVMH

Mode & Maroquinerie

2016

SOUS LE SIGNE DE LA CRÉATIVITÉ

Le leadership de Louis Vuitton, le développement d'un ensemble de marques à fort potentiel et le soutien actif apporté à la jeune création portent la dynamique et le rayonnement de LVMH dans le secteur de la Mode et Maroquinerie. Ce pôle d'activités est renforcé en 2017 par l'arrivée au sein du Groupe de sa première Maison allemande, Rimowa, leader du bagage d'excellence.

Se réinventer chaque saison

Maisons au savoir-faire et à l'héritage uniques, jeunes marques où s'expriment des talents riches de promesses, toutes vivent sous le signe de la créativité. Rester fidèle à soi-même mais se réinventer chaque saison pour entretenir le rêve et le désir, offrir à leur clientèle des expériences d'achat uniques : tels sont leurs challenges et les moteurs de leur réussite.

Liberté créative, développement cohérent

Depuis 1854, l'innovation et l'art de devancer les désirs de ses contemporains façonnent l'histoire de Louis Vuitton. Symbole de l'art du voyage dans le monde entier, la Maison a construit au fil du temps un univers éblouissant, nourri de tous les territoires créatifs qui font une grande marque globale. Visant l'exception dans tous ses métiers, elle poursuit une stratégie de développement cohérente et extrêmement profitable, portée par sa liberté créative et son talent rare pour revisiter et rendre toujours plus désirables ses modèles iconiques. Son réseau mondial de distribution fait l'objet d'une amélioration constante pour que chacun trouve en franchissant la porte de ses magasins la part de rêve, le service hors pair et l'expérience unique qu'il est venu chercher.

Démarche d'excellence pour voyages olfactifs

En 2016, aboutissement d'un projet porté plusieurs années, Louis Vuitton renoue avec le métier du parfum. Nouvelle aventure, nouvelle démarche d'excellence. Jacques Cavallier Belletrud, l'un des meilleurs maîtres parfumeurs au monde, a sillonné les cinq continents en quête de matières rares. Dans le secret du nouvel atelier de création de parfum Les Fontaines Parfumées, à Grasse, il a longuement imaginé et composé sept voyages olfactifs, sept fragrances aux matières premières hors du commun. Des flacons d'une pureté absolue, conçus par le designer Marc Newson, abritent ces précieux parfums, prémices à de nouveaux développements.

Nouvelles dynamiques

À différents stades de progression, l'expansion des autres Maisons du groupe d'activités se poursuit selon la stratégie et le modèle d'excellence économique définis pour chacune, en s'appuyant sur leurs lignes de force et leurs savoir-faire spécifiques et en sélectionnant rigoureusement leurs fournisseurs et sources d'approvisionnement. Confirmant sa réussite, Fendi franchit à 90 ans la barre symbolique du milliard d'euros de ventes. Céline, Kenzo, Berluti s'inscrivent dans une nouvelle dynamique qui permet d'accélérer leur développement. Avec pour objectif une croissance durable et profitable, chaque Maison perfectionne son évolution stylistique, s'attache à renforcer ses équipes créatives, à optimiser ses collections et à développer sa présence digitale, tout en élevant l'attractivité et la productivité de son réseau de magasins. Donna Karan a été cédé en décembre 2016 au groupe américain G-III.

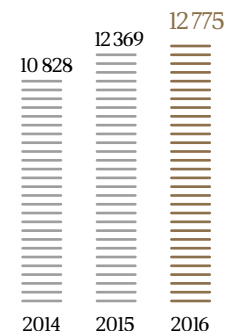


Chiffres clés Mode & Maroquinerie

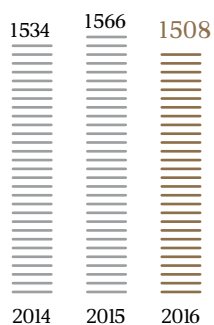
VENTES 2016 PAR RÉGION
(en %)



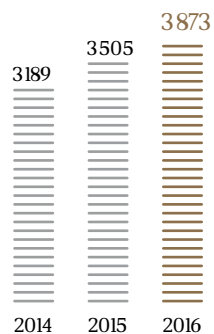
VENTES
(en millions d'euros)



NOMBRE
DE MAGASINS



RÉSULTAT OPÉRATIONNEL
COURANT
(en millions d'euros)



INVESTISSEMENTS
D'EXPLOITATION
(en millions d'euros)



Les axes stratégiques majeurs

Poursuivre le développement stratégique de Louis Vuitton.

Renforcer l'image des autres marques de mode et leur croissance profitable.

Intégration de Rimowa.

2016 en bref

Bonne performance de Louis Vuitton et renforcement des autres marques.

Le groupe d'activités Mode et Maroquinerie réalise une croissance organique de 4% de ses ventes en 2016. En données publiées, la croissance des ventes est de 3% et le résultat opérationnel courant est en hausse de 10%.

Louis Vuitton réalise une bonne année, porté par la créativité déployée dans tous ses métiers. Le succès continu de ses modèles légendaires et la forte demande pour ses créations récentes, comme le nouveau bagage conçu par Marc Newson et les parfums Louis Vuitton, contribuent à la progression de la Maison. **Fendi** enregistre une forte croissance, franchissant ainsi la barre symbolique du milliard d'euros de ventes. **Loro Piana** poursuit l'expansion de son réseau de distribution et ouvre un magasin phare à Paris. **Céline, Loewe** et **Kenzo** connaissent des progressions soutenues de leur activité. **Marc Jacobs** poursuit le repositionnement de ses collections. **Donna Karan** est cédé en décembre au groupe américain G-III. **Rimowa**, leader mondial du bagage d'excellence, rejoint le Groupe LVMH.

Perspectives

Louis Vuitton inscrira l'année 2017 dans la continuité de sa dynamique créative et de la quête d'excellence manifestée dans tous ses métiers. Avec diverses initiatives, la Maison continuera à renforcer et revisiter ses icônes et ses lignes de produits intemporelles. Sa croissance sera soutenue par une communication articulée autour des grands événements de l'année et par la poursuite à travers le monde des expositions consacrées à l'histoire et l'univers de Louis Vuitton. Le développement qualitatif du réseau de distribution sera poursuivi avec la volonté constante d'offrir à la clientèle de la Maison une expérience et un service uniques. Afin de poursuivre ses développements, **Fendi** mettra l'innovation à l'honneur avec de nombreux lancements qui contribueront à renforcer le style sophistiqué de ses créations. La Maison poursuivra son expansion géographique au cœur des villes clés et sur de nouveaux marchés. **Loro Piana** enrichira ses collections en mettant l'accent sur ses pièces iconiques et continuera de développer son réseau de magasins, en Asie en particulier. Chacune des marques du groupe d'activités poursuivra ses orientations stratégiques et le renforcement de son modèle économique. La créativité des collections, la désirabilité des produits et l'excellence de la distribution constituent les axes clés de leur progression.

TEMPS FORTS 2016



Céline

Porté par la créativité déployée dans tous ses métiers, **Louis Vuitton** réalise un beau parcours, riche en innovations et en développements. En maroquinerie, le modèle *Twist* et l'emblématique *Capucines* font l'objet d'une forte demande. Les collections de petite maroquinerie enregistrent aussi une solide croissance. Le nouveau bagage *Horizon*, conçu pour Louis Vuitton par le designer Marc Newson, illustre l'esprit d'avant-garde de la Maison par ses performances en termes de fonctionnalité et de confort de voyage. Dans le domaine de la joaillerie, la nouvelle collection *Blossom* rend hommage aux fleurs du Monogram, icône de

la Maison. Le lancement en septembre des parfums Louis Vuitton, une collection de sept fragrances, constitue le temps fort de l'année. Comme dans tous ses métiers, Louis Vuitton fait le choix de l'excellence en confiant la création de ses parfums à Jacques Cavallier Belletrud et en installant à Grasse, berceau et centre vital du parfum, son laboratoire de création. La comédienne Léa Seydoux, nouvelle égérie pour le prêt-à-porter, est aussi l'ambassadrice de cette nouvelle facette de la Maison. La communication est rythmée par des campagnes et des événements forts au sein de lieux emblématiques,



Louis Vuitton

en particulier le Musée d'art contemporain de Niterói, chef-d'œuvre architectural d'Oscar Niemeyer, situé sur la baie de Rio, qui a été choisi pour le troisième défilé Croisière Louis Vuitton et la campagne mettant en scène l'actrice Alicia Vikander. Louis Vuitton poursuit le développement qualitatif de son réseau de distribution avec notamment la rénovation de magasins phares à Hong Kong (Canton Road et Landmark).

Fendi accomplit une nouvelle année remarquable et passe la barre symbolique du milliard d'euros de ventes grâce à une croissance soutenue, de nouveaux gains de parts de marché et l'extension de sa présence

internationale. L'année 2016 est marquée par la célébration des 90 ans de la Maison romaine, avec pour point d'orgue un défilé Haute Couture sur la Fontaine de Trevi au mois de juillet. Avec un style toujours plus affirmé, le prêt-à-porter amplifie son succès. La maroquinerie est portée par la forte demande pour l'iconique *Peekaboo*.

Loro Piana poursuit un développement fondé sur sa constante ambition d'excellence et s'exprime au travers d'une campagne célébrant sa passion pour les trésors de la nature. La Maison enrichit son offre en déclinant dans l'univers féminin sa collection *Gift of Kings*



Kenzo

et développe la collection *The Blend*, née de l'alliance des duvets de vigogne et de baby cachemire.

L'année 2016 a vu l'ouverture d'un magasin phare avenue Montaigne à Paris.

La dynamique de **Céline** est portée par le développement de ses catégories de produits.

Ses lignes de souliers et de prêt-à-porter contribuent à l'excellente performance de la Maison. Céline poursuit l'expansion de son réseau de boutiques avec notamment la réouverture de son magasin phare de Milan et une première boutique en Espagne, à Barcelone.

Kenzo réalise une belle année avec des ventes en hausse et une visibilité accrue par une communication et une stratégie digitale adaptées. La marque renforce son positionnement et développe son offre de souliers et accessoires. Lancée dans 80 pays et sur Internet, la collection créée dans le cadre de la collaboration « Kenzo x H&M » a remporté un bon succès en fin d'année.

Reflétant le succès de son évolution stylistique, l'activité de **Loewe** accélère en 2016. Deux ans après son lancement, le sac *Puzzle* confirme son statut de best-seller. Tout en développant progressivement



Berluti

son prêt-à-porter, la Maison continue d'améliorer son réseau de magasins comme en témoigne l'ouverture du nouveau magasin Casa Loewe à Madrid.

Givenchy met l'accent sur le prêt-à-porter féminin et la maroquinerie et poursuit le développement sélectif de sa distribution.

Berluti progresse sur l'ensemble de ses marchés grâce au renforcement de ses collections les plus haut de gamme et au succès des nouveaux produits lancés sur le segment « casual », notamment la nouvelle sneaker *Fast Track*. Haider Ackermann a rejoint la Maison en septembre en qualité de Directeur artistique.

Marc Jacobs poursuit le repositionnement stratégique de ses collections. **Thomas Pink** connaît une croissance de ses ventes en ligne. **Pucci** enrichit sa collection de foulards en soie, rendant hommage à des villes célèbres.

Donna Karan est cédé en décembre au groupe américain G-III.

LVMH annonce une prise de participation majoritaire dans **Rimowa**, leader du bagage d'excellence. Rimowa devient ainsi la première Maison allemande du Groupe LVMH.



A woman's profile is shown in the upper left, wearing a black jacket with a zipper. In the foreground, a red lipstick tube with a silver band is visible. The background is a solid red color. A white box with a red border is positioned in the upper right, containing text.

LVMH

Parfums &
Cosmétiques

2016

MISER SUR L'EXCELLENCE, CULTIVER SA DIFFÉRENCE

En réponse aux défis d'un marché mondial toujours plus compétitif, nos équipes de parfums et cosmétiques accentuent leur volonté d'élever la barre de la créativité et de l'excellence.

Une dynamique de gains de parts de marché

Cette détermination inscrit le pôle d'activités dans une dynamique de gains de parts de marché. Son succès est porté par des Maisons françaises emblématiques, des marques plus jeunes dont le potentiel se confirme d'année en année et l'essor de « start-up » comme les lignes de maquillage Kat Von D et Marc Jacobs Beauty, nées aux États-Unis. Évoluant sur des créneaux complémentaires, toutes ces marques bénéficient de belles opportunités de développement.

Une alchimie unique, un perpétuel jaillissement créatif

Parfums Christian Dior, la marque phare, illustre tout particulièrement la quête d'excellence à 360 degrés du pôle d'activités. Un parti pris à l'origine du succès de parfums iconiques comme *J'adore* ou de créations plus récentes comme le masculin *Sauvage*. Alchimie unique entre un héritage précieux et un jaillissement créatif, chacun des produits Dior exprime l'âme de la Maison. François Demachy, Parfumeur-Créateur, et Peter Phillips, Directeur de la création et de l'image du Maquillage, continuent de s'inspirer de l'audace visionnaire et de l'exigence qui furent celles de Monsieur Dior.

Héritage vivant

Deux temps forts marquent 2016. Le premier en Provence : tandis que la Maison redonne vie au Château de la Colle Noire, ultime havre de paix du fondateur, François Demachy installe son laboratoire à Grasse, au domaine des Fontaines Parfumées, repris et restauré par LVMH. Dior renforce son ancrage en ce lieu où ont été initiés des partenariats de longue date avec des cultivateurs passionnés, contribuant par là même à inscrire dans le XXI^e siècle le rayonnement et l'expertise du pays des fleurs et de la haute parfumerie. Second temps fort à New York : un nouveau concept de boutique voit le jour. Soulignant le lien des collections de maquillage avec la Couture Dior, il propose de faire vivre aux clients l'expérience électrisante des coulisses des défilés de mode tout en découvrant de nombreuses innovations digitales. Héritage vivant et modernité absolue.

Répondre à de nouvelles attentes

Comme Dior, toutes les Maisons cultivent leur différence et placent l'innovation permanente au centre de leurs stratégies. Le centre de recherche Hélios de LVMH constitue un atout clé pour cette politique. En aval, investissements média, communication créative et stratégies digitales permettent de renforcer leur image et d'élargir leurs clientèles en s'adressant aux jeunes générations. Le grand succès de la Collection Sourcils de Benefit est ainsi associé à l'utilisation privilégiée des médias sociaux lors de son lancement. La modernisation des points de vente, l'expertise des conseillers et la qualité des services proposés en réponse aux nouvelles attentes sont également des priorités.



KENZO WORLD



THE NEW FRAGRANCE

Chiffres clés Parfums & Cosmétiques

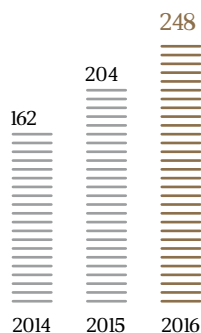
VENTES 2016 PAR RÉGION
(en %)



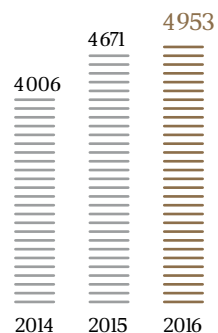
VENTES 2016 PAR LIGNE DE PRODUITS
(en %)



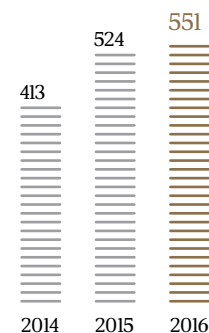
NOMBRE
DE MAGASINS



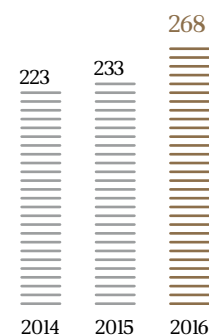
VENTES
(en millions d'euros)



RÉSULTAT OPÉRATIONNEL
COURANT
(en millions d'euros)



INVESTISSEMENTS
D'EXPLOITATION
(en millions d'euros)



Les axes stratégiques majeurs

Maintenir une politique offensive en termes d'innovation et de communication.

Accentuer l'avance de Parfums Christian Dior en liaison avec la Couture.

Poursuivre l'expansion mondiale des autres marques.

2016 en bref

Succès continu des innovations; excellente performance du maquillage.

L'activité Parfums et Cosmétiques réalise une croissance organique de 8% de ses ventes. En données publiées, la croissance des ventes est de 6% et le résultat opérationnel courant est en hausse de 5%.

L'inauguration à Grasse du nouvel atelier de création de parfums, Les Fontaines Parfumées, constitue un temps fort de l'année. **Parfums Christian Dior** augmente ses parts de marché dans toutes les régions du monde, porté par le succès mondial de sa fragrance *Sauvage* et la vitalité de ses parfums emblématiques *J'adore* et *Miss Dior*. En progression, le segment du maquillage contribue aussi à l'excellente performance de la Maison. **Guerlain** bénéficie du succès de la déclinaison du parfum *La Petite Robe Noire* dans l'univers du maquillage. **Benefit Cosmetics** confirme sa forte dynamique avec le succès de sa nouvelle collection pour sourcils. **Make Up For Ever**, **Fresh** et **Kat Von D** progressent.

Perspectives

Les marques de Parfums et Cosmétiques de LVMH se fixent un nouvel objectif de gains de part de marché en 2017 et placeront de nouveau l'innovation au cœur de leurs avancées. **Parfums Christian Dior** renforcera tout particulièrement ses parfums *J'adore*, *Miss Dior* et *Sauvage* et mettra l'accent sur l'attractivité de *Poison Girl* et *Dior Homme Sport* auprès des jeunes générations. Le maquillage bénéficiera d'innovations fortes et du développement de la communication digitale. Le renforcement de *Prestige* et *Capture Totale* portera la croissance dans le domaine du soin. La marque continuera de cultiver son aura en lien avec la Couture Dior ainsi que son statut de Maison de Haute Parfumerie, tout en poursuivant les investissements dédiés à l'excellence et à la modernité de ses boutiques et comptoirs de vente. En parallèle au soutien de *La Petite Robe Noire*, de ses gammes de soin phares et des segments des lèvres et du teint en maquillage, **Guerlain** lancera en mars un parfum féminin. **Parfums Givenchy** accélérera son développement en maquillage avec de fortes innovations et renouvellera la communication de ses parfums. **Kenzo Parfums** continuera de déployer *Kenzo World* à travers le monde et lancera une nouvelle version de *Flower by Kenzo*. **Benefit Cosmetics** poursuivra son expansion internationale et s'attachera à renforcer son leadership mondial sur le segment des sourcils. **Make Up For Ever** maintiendra sa forte politique d'innovation sur les segments du teint, des lèvres et des yeux. **Kat Von D** entamera son développement international sur le marché français. Enfin, une nouvelle ligne complète de maquillage sera lancée en collaboration avec la chanteuse Rihanna.

TEMPS FORTS 2016



Parfums Christian Dior

Parfums Christian Dior accomplit de belles performances et continue de gagner des parts de marché dans toutes les régions du monde. La dynamique des parfums est portée par le succès du masculin *Sauvage*, qui s'installe déjà parmi les leaders mondiaux, et par la forte vitalité des féminins : le lancement de *Poison Girl* dynamise l'ensemble de la ligne et tandis que *J'adore* se réinvente avec une nouvelle eau de toilette, *Miss Dior* monte en puissance

grâce au succès de sa version *Absolutely Blooming*. La marque réaffirme son statut de grande Maison de parfum en renforçant son ancrage au cœur de Grasse, avec notamment l'ouverture de son nouveau laboratoire de création, Les Fontaines Parfumées, où François Demachy, le Parfumeur-Créateur de la Maison, composera les futures fragrances Dior. Nourri par la créativité de Peter Phillips, le maquillage maintient son leadership grâce à l'audace des collections et



Parfums Christian Dior

à la réinvention de plusieurs piliers de la Maison comme le fond de teint *Diorskin Forever* et le *Rouge Dior*, dont l'égérie est Natalie Portman. Le soin bénéficie de fortes innovations dans la ligne premium *Prestige*, de plusieurs lancements dans la catégorie des produits « cushions » et de la poursuite du succès international de *Dreamskin*.

Le développement de **Guerlain** est soutenu par le succès de la déclinaison du parfum *La Petite Robe Noire*

dans l'univers du maquillage avec le déploiement mondial d'une gamme de rouges à lèvres et de vernis. Le parfum déploie pour sa part une nouvelle version *Intense*. Les lignes *Orchidée Impériale* et *Abeille Royale* assurent la croissance de la Maison dans le domaine du soin et illustrent sa démarche en faveur de la biodiversité. Un nouveau concept de boutique exclusivement dédiée au parfum est inauguré à Paris : l'occasion pour Guerlain de mettre en scène son statut



de Maison référente de la Haute Parfumerie française et de témoigner d'une expérience client sans cesse renouvelée.

La progression de **Parfums Givenchy** est notable en Asie. Le maquillage connaît une belle expansion, portée par le succès de la ligne de rouge à lèvres *Le Rouge* et de la poudre *Prisme Libre*. **Kenzo Parfums** bénéficie du lancement de son nouveau parfum féminin *Kenzo World*, conçu en collaboration avec Carol Lim

et Humberto Leon, directeurs artistiques de la mode Kenzo, et soutenu par un film publicitaire très remarqué.

Benefit Cosmetics confirme sa dynamique. Le succès de la *Collection Sourcils*, lancement le plus important de la Maison, lui vaut la place de leader sur ce segment très porteur du maquillage. L'année est marquée par le lancement dans 24 pays d'un nouveau site Internet, développé dans chaque langue locale et parfaitement



Benefit Cosmetics

adapté à l'utilisation mobile. Les ventes de **Make Up For Ever** sont en hausse dans toutes les régions du monde, une dynamique portée notamment par les gammes *Ultra HD* et *Artist Rouge*. La Maison accélère sa stratégie digitale et ouvre, au cœur du magasin Sephora des Champs-Élysées, un premier espace interactif permettant aux clientes de vivre une expérience d'apprentissage des techniques de maquillage. **Fresh** réalise une belle progression,

ouvre deux points de vente à Paris et inaugure une gamme de soin très novatrice, *Vitamin Nectar*. **Acqua di Parma** fête son 100^e anniversaire en célébrant sa ville natale, Parme, et en lançant trois fragrances *Note di Colonia*. Les lignes de maquillage **Kat Von D** et **Marc Jacobs Beauty** enregistrent de très fortes progressions. **Parfums Loewe** aborde avec succès les marchés asiatiques grâce au lancement de *Loewe 001*, en étroite collaboration avec la Maison de couture.





LVMH

Montres & Joaillerie

2016

GAINS DE PARTS DE MARCHÉ

La dynamique de gains de parts de marché de l'activité Montres et Joaillerie est portée par un ensemble de marques aux profils complémentaires. Elle s'appuie notamment sur la virtuosité joaillière et l'excellence du style italien immédiatement reconnaissable de Bvlgari, sur l'esprit d'avant-garde de TAG Heuer et ses liens étroits avec le monde du sport, sur l'exceptionnelle créativité de Hublot et son concept puissant de l'art de la fusion, sur la réinvention du fantastique héritage historique et créatif de Chaumet...

Une politique d'innovation offensive

Dans un contexte de baisse conjoncturelle des exportations horlogères helvétiques, la bonne progression enregistrée en 2016 par le groupe d'activités résulte en premier lieu de la mise en œuvre d'une politique d'innovation offensive et d'une créativité très originale au service de la vitalité et du renouvellement des lignes iconiques. La croissance de Bvlgari est portée tout particulièrement par l'enrichissement de ses collections légendaires *Serpenti*, *B.zero1* et *Diva*. Celle de TAG Heuer, par le développement de son cœur de gamme et le grand succès du lancement de la première montre de luxe connectée, synthèse du savoir-faire horloger helvétique, des codes esthétiques propres à la Maison et d'une ergonomie de connexion intuitive et conviviale.

Une visibilité renforcée

Les marques du pôle d'activités s'emploient à augmenter leur notoriété au moyen de partenariats ciblés et fructueux, comme celui de TAG Heuer dans le domaine du football avec la Premier League anglaise et la Super

League chinoise, ou celui de la Maison Hublot avec Ferrari. La visibilité des Maisons est également servie par des ambassadeurs choisis parmi des personnalités de notoriété mondiale au sein d'univers qui leur sont proches et par le renforcement de leur présence et de leur communication digitale.

Une attention permanente à la qualité des boutiques

Un travail de fond est consacré à optimiser la distribution des marques et à améliorer la qualité, l'attractivité et la productivité de leurs boutiques en propre. Bvlgari et Chaumet déploient un nouveau concept de magasin. En parallèle à des rénovations majeures de boutiques existantes, les ouvertures se concentrent dans les villes clés des régions les plus porteuses. La rénovation du magasin phare de Bvlgari sur la Cinquième Avenue, à New York, devrait s'achever pour une inauguration fin 2017.

Soutenir excellence artisanale et avance technologique

La mise en œuvre de synergies au sein du pôle d'activités et les investissements dédiés au développement capacitaire et à l'optimisation des processus de fabrication sont poursuivis afin de soutenir excellence artisanale, performances et avance technologiques. Pour accompagner sa croissance, Bvlgari a mis en service un nouvel atelier qui emploiera à terme 300 personnes. Les Maisons TAG Heuer et Zenith se sont associées pour créer une école d'horlogerie au sein de l'Institut des Métiers d'Excellence LVMH, dont la vocation est de contribuer à la pérennité des savoir-faire qui font le succès du Groupe.

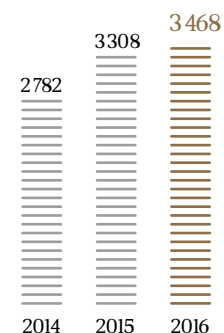


Chiffres clés Montres & Joaillerie

VENTES 2016 PAR RÉGION
(en %)



VENTES
(en millions d'euros)



NOMBRE
DE MAGASINS



RÉSULTAT OPÉRATIONNEL
COURANT
(en millions d'euros)



INVESTISSEMENTS
D'EXPLOITATION
(en millions d'euros)



Les axes stratégiques majeurs

Renforcement de l'image des Maisons par la maîtrise des savoir-faire et de la distribution.

Poursuite de la dynamique de Bvlgari et du développement de TAG Heuer sur son cœur de gamme.

Développement optimisé des outils de production.

2016 en bref

Gains de parts de marché de Bvlgari et de TAG Heuer.

L'activité Montres et Joaillerie enregistre une croissance organique de 5% des ventes. En données publiées, la croissance des ventes est de 5% et le résultat opérationnel courant est en hausse de 6%.

Bvlgari continue de gagner des parts de marché avec l'enrichissement de ses lignes *Serpenti*, *Diva* et *B.zero1*. Les progressions sont soutenues en Chine, en Corée et au Moyen-Orient. **TAG Heuer**, en croissance sur un marché horloger très difficile, gagne des parts de marché et bénéficie du succès de ses nouvelles collections et de sa montre connectée. **Hublot** accélère son développement en Asie et signe la meilleure année de son histoire. **Chaumet** poursuit la montée en gamme de ses lignes et inaugure à Hong Kong un nouveau concept de boutiques.

Perspectives

Le groupe Montres et Joaillerie poursuit activement son objectif de gains de part de marché. Au cours des mois qui viennent, les marques de LVMH s'attacheront à renforcer leur visibilité et leur image d'excellence dans les régions les plus porteuses au moyen d'investissements soutenus, notamment dans le domaine digital. Des ouvertures de magasins sélectives seront opérées au sein d'emplacements prestigieux à forte fréquentation. **Bvlgari** prévoit fin 2017 l'ouverture de sa nouvelle boutique de la Cinquième Avenue à New York. Hublot accélèrera l'expansion ciblée de ses magasins en propre tandis que **Chaumet** poursuivra le déploiement de son nouveau concept de magasins, inauguré fin 2016 à Hong Kong. Au même titre que la maîtrise des savoir-faire horlogers et joailliers, l'innovation, vecteur clé de la dynamique des Maisons, sera toujours à l'honneur et permettra d'enrichir leurs collections dans un souci constant d'excellence et de créativité. **TAG Heuer** poursuivra en particulier le développement de sa montre connectée. Dans un environnement économique et géopolitique incertain, cette stratégie ira de pair avec une approche très attentive des marchés et un contrôle des coûts rigoureux. Les investissements seront ciblés sur l'amélioration de la qualité, de la productivité et de la rentabilité des réseaux de distribution. Le développement des capacités de production permettra de maintenir excellence artisanale et avance technologique. Pour soutenir sa croissance, Bvlgari bénéficiera de son nouvel atelier joaillier de Valenza, dont la montée en régime a débuté en janvier 2017. Ce seront, à terme, plus de 300 nouveaux emplois artisanaux créés, renforçant ainsi la maîtrise de Bvlgari dans le développement des métiers joailliers.

TEMPS FORTS 2016



TAG Heuer

Les ventes de **Bvlgari** augmentent à un rythme supérieur à celui du marché, avec des progressions en Chine, en Corée et au Moyen-Orient, dans le segment de la joaillerie en particulier. La joaillerie continue de bénéficier de la dynamique créative de la Maison. Enrichies de nombreuses nouveautés, les lignes *Diva* et *B.zero1* perpétuent leur succès. Les montres *Diva* et *Lvcea* confirment leur potentiel de croissance tandis que sur le marché difficile de l'horlogerie masculine,

Octo continue de progresser par rapport à une année 2015 record. La maroquinerie poursuit une croissance soutenue grâce à la collection *Serpenti*. La récente collection *Serpenti Seduttori* contribue aussi au développement de l'activité. Les performances des magasins bénéficient du programme d'ouvertures sélectives et de rénovations majeures dont témoignent les boutiques de Washington, New Bond Street à Londres ou Petrovska à Moscou. L'excellence italienne



Bvlgari

et la richesse créative de Bvlgari sont illustrées par de nouvelles expositions à travers le monde et des événements conçus autour de thèmes clés de la Maison, *Héritage romain*, *Eden méditerranéen*... La progression des ventes de **TAG Heuer** dans un marché des montres globalement difficile illustre la pertinence de la stratégie de développement de son cœur de gamme. La dynamique de la marque est portée par les lancements qui renforcent ses lignes

iconiques *Carrera*, *Aquaracer* et *Formula 1*. Soulignant l'image d'avant-garde de TAG Heuer, la montre connectée poursuit son déploiement avec grand succès sur l'ensemble des marchés. La Maison continue d'améliorer son réseau de magasins et réalise des ouvertures à Melbourne, Kuala Lumpur, Tianjin et Macao. La visibilité de la marque auprès de ses clientèles cibles et sa présence dans les médias sociaux sont renforcées par de nouveaux ambassadeurs et de multiples



partenariats parmi lesquels l'équipe cycliste BMC, l'écurie de course Red Bull et, dans le domaine du football, la Premier League anglaise et la Super League chinoise. **Hublot** poursuit son développement, particulièrement au Japon, en Chine et au Moyen-Orient. La marque est portée par la ligne *Classic Fusion* qui continue à croître au côté de l'emblématique *Big Bang*. La Maison exprime sa créativité en lançant des modèles étonnants ou très techniques. Alliée à son savoir-faire et ses moyens de

fabrication, cette capacité d'innovation la place dans le peloton de tête des Maisons horlogères suisses haut de gamme. Un magasin phare a été ouvert à New York sur la Cinquième Avenue. La notoriété de Hublot est servie par une communication très active associant partenariats prestigieux, forte présence digitale et événements dans les milieux sportifs et culturels. **Zenith** continue de se concentrer sur les modèles de sa collection emblématique *El Primero* et révélera



Chaumet

bientôt le nouveau mouvement révolutionnaire *El Primero 21*. La Maison poursuit la consolidation de son organisation tout en bénéficiant des synergies offertes par le Groupe et ses Maisons horlogères. La croissance de **Chaumet**, particulièrement en Asie, est stimulée par le succès des lignes *Joséphine* et *Lien* et la poursuite de la montée en gamme. De nouvelles créations viennent enrichir les lignes phares. La Haute Joaillerie est dynamisée par le lancement d'une nouvelle

collection *Nature de Chaumet* dont les pièces ont été présentées dans une exposition itinérante en Europe et en Asie.

De Beers consolide son statut de référence sur le segment du diamant solitaire. **Fred** poursuit sa croissance en s'appuyant sur sa ligne iconique *Force 10*. La Maison a ouvert deux magasins en Corée.





LVMH

Distribution sélective

2016

RÉINVENTER L'EXPÉRIENCE CLIENT

Faire du shopping une expérience toujours renouvelée, telle est la mission des équipes de Distribution sélective présentes aux quatre coins du monde. Les clients de nos enseignes sont au cœur de leurs stratégies et de l'attention de tous au quotidien. Pour anticiper des attentes en perpétuelle évolution, innovation, différenciation, digitalisation sont des axes clés.

Inventer l'expérience d'achat de demain

Auteur d'une révolution radicale dans l'univers de la beauté, Sephora continue d'inventer l'expérience d'achat de demain. Son immense succès sur tous les continents et sa dynamique de croissance continue découlent en droite ligne de cette volonté. Animés par des conseillers à la passion et l'enthousiasme contagieux, ses magasins sont des espaces de liberté où chacun peut tester une offre de produits unique par sa composition tout en bénéficiant de services innovants.

Digitalisation, proximité et complicité

À l'avant-garde de la digitalisation, Sephora continue de développer ses sites de vente en ligne et ses initiatives numériques en magasin, renforce sa stratégie omnicanal et sa présence sur les réseaux sociaux pour toujours plus de proximité et de complicité avec ses clients. Dans le même temps, l'enseigne poursuit sa démarche en faveur de l'environnement, illustrée notamment par le magasin de la Canopée des Halles, à Paris, ouvert en 2016, qui a obtenu, mention « Excellent », la certification BREEAM mesurant selon des critères très exigeants la performance environnementale des bâtiments.

Le plus créatif des grands magasins

Atmosphère unique, sélection pointue de produits et services haut de gamme font du Bon Marché le plus créatif des grands magasins. Précurseur et prescripteur, il est le lieu parisien de référence à la fois pour la clientèle française et les clients internationaux. Cultivant sa différence, Le Bon Marché s'est doté d'une dimension culturelle à laquelle contribuent une collection d'œuvres d'art et l'organisation régulière d'expositions. L'artiste japonaise Chiharu Shiota, célèbre pour ses installations en fils tissés, a ainsi investi le magasin en début d'année 2017.

Deux ouvertures à fort potentiel au Cambodge et en Italie

Leader du « travel retail » (commerce de voyage) de luxe, avec pour credo l'innovation, DFS met tout son savoir-faire en œuvre pour offrir aux voyageurs la meilleure expérience de shopping dans ses magasins T Galleria de centres-villes et en aéroports. Métier en mouvement permanent, porté par l'essor continu des voyages aériens mais exposé aux changements conjoncturels, le travel retail requiert une grande agilité opérationnelle. Face à un contexte touristique défavorable à Hong Kong, DFS réinvente son offre et ses espaces pour satisfaire de nouvelles attentes et diversifie sa couverture géographique. L'année 2016 a vu deux ouvertures à fort potentiel au Cambodge, près des temples d'Angkor, et à Venise, au bord du Grand Canal, une première implantation en Europe. Afin d'offrir aux voyageurs une expérience inoubliable, ces deux T Galleria ont été conçues comme un hommage à la culture et au meilleur de l'artisanat local.

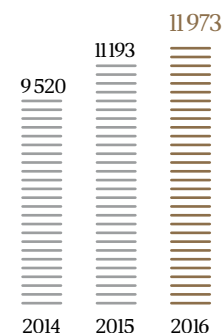


Chiffres clés Distribution sélective

VENTES 2016 PAR RÉGION
(en %)



VENTES
(en millions d'euros)



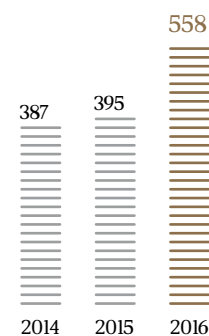
NOMBRE
DE MAGASINS



RÉSULTAT OPÉRATIONNEL
COURANT
(en millions d'euros)



INVESTISSEMENTS
D'EXPLOITATION
(en millions d'euros)



Les axes stratégiques majeurs

Poursuivre la dynamique d'innovation de Sephora dans les magasins et dans l'univers digital.

Achever la rénovation du magasin Le Bon Marché Rive Gauche et préparer l'ouverture de la nouvelle Grande Épicerie Rive Droite.

Adapter le développement de DFS au contexte géopolitique et diversifier sa clientèle et sa couverture géographique.

2016 en bref

Bonne performance de Sephora; développement de DFS pénalisé par un contexte touristique difficile en Asie.

L'activité Distribution sélective réalise une croissance organique de 8% de ses ventes. En données publiées, la croissance des ventes est de 7% et le résultat opérationnel courant est en recul de 2%.

Sephora poursuit ses gains de parts de marché partout dans le monde et enregistre une nouvelle croissance à deux chiffres de ses ventes et de ses résultats. Plus d'une centaine de magasins ont été ouverts en 2016 avec notamment l'inauguration d'un magasin phare au World Trade Center à New York et des rénovations majeures à Boston et Singapour. L'offre de ventes en ligne accélère son développement avec une implantation dans six nouveaux pays. **DFS** continue de faire face à un environnement difficile, en particulier à Hong Kong. L'expansion vers de nouvelles destinations s'est poursuivie. L'ouverture de la T Galleria à Angkor, au Cambodge, et celle de Venise, en Italie, constituent les temps forts de l'année.

Perspectives

Animé par l'ambition d'offrir à sa clientèle une expérience constamment renouvelée dans l'univers de la beauté, **Sephora** maintient l'accent sur les piliers stratégiques qui sont à l'origine de son succès : expertise et engagement fort des équipes, innovation dans l'offre produits, développement de services exclusifs et personnalisés, renforcement des initiatives digitales. Les ouvertures de magasins et le programme de rénovation du réseau se poursuivront à un rythme soutenu. **Le Bon Marché** continuera de cultiver sa différence, son profil de grand magasin prescripteur et son dialogue avec le monde de la culture. L'achèvement de la refonte du département Mode Femme et l'ouverture en fin d'année d'une nouvelle Grande Épicerie de Paris rive droite constitueront deux temps forts de l'année. Chez **DFS**, l'activité de la concession détenue à l'aéroport de Hong Kong devrait continuer à être déficitaire. Cependant, DFS bénéficiera de la montée en puissance de ses nouveaux magasins au Cambodge, à Macao et à Venise. Le développement du programme de fidélité Loyal T, le lancement de la nouvelle plate-forme d'e-commerce de DFS et la rénovation des magasins historiques d'Auckland et de Sydney permettront de poursuivre la transformation de DFS et de renforcer le profil et l'attractivité de l'enseigne T Galleria. **Starboard Cruise Services** continuera d'affiner ses offres en fonction des circuits de croisière et d'investir dans la transformation de ses boutiques afin d'augmenter leur attractivité et offrir des expériences uniques aux clients.

TEMPS FORTS 2016



Sephora

Sephora enregistre une nouvelle croissance de ses ventes à deux chiffres et gagne des parts de marché partout dans le monde. Ses performances particulièrement remarquables aux États-Unis hissent l'enseigne au premier rang du marché de la beauté sélective. Poursuivant son expansion à un rythme soutenu, Sephora est aujourd'hui présent dans 33 pays et compte plus de 1700 magasins. L'année 2016 a vu l'inauguration de sa présence en Suisse et l'ouverture de magasins

emblématiques, notamment celui de la Canopée à Paris et celui du World Trade Center à New York. Le programme de rénovation du réseau existant se poursuit afin d'offrir une expérience client enrichie autour du digital et des services. Les magasins de ION Orchard à Singapour et Prudential à Boston en particulier, ont fait l'objet d'une rénovation complète. La dimension omnicanal est plus que jamais au cœur de la stratégie de l'enseigne avec des efforts concentrés sur le développement des



Sephora

applications mobiles, le digital en magasin et la réduction des délais de livraison. L'offre de ventes en ligne accélère son développement avec une implantation dans six nouveaux pays, dont l'Espagne et les Émirats Arabes Unis. Sephora continue de mettre l'accent sur l'innovation en termes de produits en étoffant sa palette de marques exclusives et en proposant une nouvelle offre à destination de la jeune génération. Ces initiatives sont amplifiées par une activité soutenue sur les réseaux sociaux.

Fort de la sélectivité de son offre conjuguée à sa qualité d'accueil et de services, **Le Bon Marché** connaît une belle croissance, particulièrement favorable pour les accessoires. L'année 2016 est marquée par la transformation de l'espace Mode Femme, embelli par des arbres sous de magnifiques verrières. Le lancement de la marque propre de La Grande Épicerie de Paris rencontre un grand succès. L'animation a connu plusieurs temps forts : au premier semestre, l'exposition



Le Bon Marché

de l'artiste chinois Ai Weiwei puis celle sur Iris Apfel ont eu un impact médiatique exceptionnel; en septembre, l'événement « Paris! » a pris le relais. Le programme de fidélité « 24 Sèvres » suscite toujours une forte adhésion permettant d'élargir et fidéliser la clientèle française. Sensible à l'esprit parisien et à la dimension culturelle du magasin, la clientèle internationale contribue également à la croissance de l'activité. En 2016, le contexte touristique difficile en Asie a

continué d'affecter le travel retail, entraînant une baisse des ventes de **DFS** et des autres acteurs opérant sur les marchés touristiques de Hong Kong et Macao. Face à cette situation, DFS intensifie les efforts engagés pour répondre à la volatilité des clientèles et à l'évolution des comportements d'achat. L'adaptation de l'offre des magasins se traduit notamment par l'introduction de nouvelles marques et par l'enrichissement de nouvelles catégories de produits. L'expansion vers de nouvelles



DFS

destinations, essentielle pour la croissance future, va de pair avec ces initiatives. Au Cambodge, la T Galleria établie près des ruines d'Angkor est un pôle d'attraction pour les visiteurs souhaitant associer une expérience d'achat à la découverte de ce site fabuleux. À Macao, l'extension de la T Galleria - City of Dreams a permis de créer, entre autres innovations, le plus vaste espace de vente de chaussures de luxe en Asie du Sud-Est. Une nouvelle boutique de vins et spiritueux en duplex

a été ouverte à l'aéroport Changi de Singapour. Enfin, la T Galleria inaugurée à Venise au sein d'un immeuble historique emblématique sur le Grand Canal, réalisation unique en Italie, constitue le début de l'implantation de DFS en Europe.

Starboard Cruise Services bénéficie du développement des itinéraires en Asie et continue d'embellir ses boutiques et d'affiner ses sélections de produits en fonction des lignes de croisière et de leurs clientèles.

LVMH

LVMH
en histoires

- 105 **Hennessy**
Un assemblage proche de la perfection
- 107 **Les Fontaines Parfumées**
Un laboratoire créatif
- 108 **Ao Yun**
Un vin chinois au sommet de l'excellence
- 109 **Louis Vuitton**
Voyage au pays des parfums
- 111 **Louis Vuitton**
Horizon, le bagage du XXI^e siècle
- 112 **Berluti**
La virtuosité au service de l'élégance sportive
- 113 **Fendi**
90 ans d'un savoir-faire unique
- 116 **DFS**
Première expérience européenne à Venise
- 117 **Sephora**
Une expérience à 360° en boutique
- 120 **Casa Loewe**
Le *flagship* réinventé
- 121 **Bvlgari**
Le pouvoir de la séduction
- 123 **Rimowa**
L'excellence du bagage
- 124 **TAG Heuer**
Le temps connecté à l'éternité
- 125 **Parfums Christian Dior**
Une renaissance sous le ciel grassois
- 128 **La Samaritaine**
Un nouveau chapitre d'histoire architecturale
- 129 **Dom Pérignon**
P2 ou l'énergie à son apogée
- 131 **Guerlain**
Monde et merveilles du parfumeur

HENNESSY

Un assemblage proche de la perfection

Depuis plus de deux siècles, l'histoire de Hennessy est indissociable de la famille Fillioux, dont plusieurs générations se sont succédé pour y assumer la charge précieuse de Maître Assembleur. En 2016, cette épopée a pris une nouvelle dimension, alors que Yann Fillioux, septième génération de Maîtres Assembleurs, officialisait la dernière étape de la formation de son neveu Renaud Fillioux de Gironde, à qui il s'apprête à passer le flambeau après cinquante ans passés à veiller sur la destinée des cognacs Hennessy. Convaincu que la grandeur d'un patrimoine réside avant tout dans sa capacité à être transmis et enrichi par ses successeurs, Yann Fillioux a tenu à marquer ce passage de témoin du sceau de l'exception en composant un assemblage exceptionnel, Hennessy-8. Une pièce unique, tissée au terme d'un travail minutieux mariant huit eaux-de-vie, dont l'une a été sélectionnée par Renaud Fillioux de Gironde, l'un de ses premiers pas créatifs en tant que futur « gardien du temple » et chef d'orchestre des créations Hennessy.



Le 8 sert ainsi de fil rouge à la création de ce nectar, et, selon Yann Fillioux, cet assemblage n'est rien de moins que le « résultat espéré d'un Maître Assembleur devenu réalité, une incarnation de la simplicité et de la perfection absolue », comme un aboutissement de son grand œuvre. À la fois intemporel et contemporain d'une nouvelle génération de Maîtres Assembleurs, Hennessy-8 résonne comme un hommage à la liberté et à la singularité, puisque ses créateurs ont eu toute latitude pour le mettre au point.

Pour sublimer ce cognac de prestige, la Maison a fait appel à la créativité de l'artiste et désigner Arik Levy, qui a imaginé pour l'occasion un écrin sans



pareil. Réalisée par Baccarat en cristal soufflé bouche, la carafe Hennessy-8 est constituée de huit anneaux enchâssés et crée une impression de mouvement et de renouvellement perpétuel. Coiffée d'un cabochon gravé, elle dévoile ses secrets au sein d'un coffre sur mesure, où se superposent 25 couches de douelles de barrique en bois, chacune symbolisant une strate de dix ans d'histoire de la Maison. C'est tout à la fois une œuvre d'art faisant la part belle à la nature, une scène d'histoire et une ode à la créativité humaine. Une réalisation ingénieuse qui accompagne idéalement un assemblage tout aussi singulier, pour ponctuer le plus bel hommage à la Maison, son histoire, ses savoir-faire et ses valeurs.

*Une œuvre historique née du rêve
du Maître Assembleur.*

LES FONTAINES PARFUMÉES

Un laboratoire créatif

C'est après avoir gravi les rues tortueuses et escarpées de Grasse que l'on arrive aux Fontaines Parfumées. Un élégant portail de fer forgé dévoile une longue allée, au bout de laquelle on devine une ancienne fontaine de pierre et la façade orangée de la bastide ponctuée de volets verts. C'est là que, depuis le mois de juin 2016, François Demachy et Jacques Cavallier Belletrud, respectivement Maîtres Parfumeurs des Maisons Christian Dior et Louis Vuitton, ont pris leurs quartiers : une source d'inspiration unique, où tous deux donnent toute la mesure de leur art et de leur processus créatif, en cohérence avec la signature et l'univers de leurs deux Maisons. Leur atelier de création se trouve ainsi au cœur d'un écosystème unique au monde, fédérant l'ensemble des savoir-faire de la haute parfumerie,

de la fleur jusqu'aux flacons. Ces derniers y sont alignés par milliers sur les murs ou disposés sur des tourniquets, soigneusement classés par ordre alphabétique. On y trouve des essences et des absolues de fleurs, des épices comme la vanille ou la cardamome, du bois comme le santal, des matériaux précieux comme l'ambre... Des matières premières dont certaines sont si délicates qu'elles exigent d'être réfrigérées ou au contraire placées dans des étuves pour être conservées dans le chai derrière l'atelier. Sur les plans de travail, des balances ultra-précises permettent de peser chaque élément au milligramme près pour réaliser avec précision les assemblages imaginés par les



deux Maîtres Parfumeurs. À travers l'implantation de sa maison de parfum à Grasse, le groupe LVMH s'engage à nouveau à faire rayonner les meilleurs savoir-faire dans leur bassin d'origine, via un soutien aux jeunes cultivateurs et des réflexions sur l'innovation avec les sites de fabrication.

Pôle de création, la Bastide des Fontaines Parfumées a vocation à s'imposer comme un lieu de partage et de transmission de référence. François Demachy et Jacques Cavallier Belletrud accueilleront chaque année sur le domaine des apprentis de Grasse afin de les initier à l'art de la création, fidèles à cet enseignement de maîtres à disciples qu'ils ont eux-mêmes reçu.

*Des matériaux à la luminosité,
rien n'a été laissé au hasard dans ce lieu high-tech
où naissent les fragrances de demain.*

AO YUN

Un vin chinois au sommet de l'excellence

Ao Yun signifie « voler au-dessus des nuages » en chinois : un nom de baptême en forme d'invitation au voyage pour ce vin chinois d'excellence. Et de voyage, il en est question pour ce projet singulier, initié par Christophe Navarre, Président-Directeur Général de Moët Hennessy. Car il faut se rendre dans le nord de la province du Yunnan, non loin de la ville légendaire de Shangri-La, pour trouver le domaine viticole où est produit ce vin unique, entre les rives du Mékong et les sommets de l'Himalaya.

Avec leur riche culture et des paysages grandioses, les terres du Yunnan se sont naturellement imposées comme l'endroit idéal pour accueillir cette création. Quoique le pari était audacieux : faire se développer et s'épanouir à 2600 mètres d'altitude un cépage français n'ayant jamais connu

l'ivresse des sommets n'allait pas de soi. Mais la vision portée par Moët Hennessy était la bonne : le fort ensoleillement combiné à la fraîcheur des nuits constitue un environnement idéal pour le cabernet sauvignon, révélant ainsi la meilleure expression de ce terroir unique.

Au pied de la montagne sacrée Meili, qui culmine à près de 7000 mètres d'altitude, Ao Yun emprunte à la population locale ses traditions artisanales et naturelles pour donner toute sa mesure. Sur des terrasses modelées par l'homme depuis des siècles pour s'adapter au relief escarpé de la région, le raisin se développe à travers des parcelles de taille réduite, réparties sur 30 hectares



et quatre villages. Et se transforme en vin selon un processus de récolte et de production réalisé à la main, et confié aux habitants des hameaux. Au-dessus des nuages, un vin d'exception a vu le jour. Réinventant les notions de luxe et de délicatesse, Ao Yun a offert avec sa cuvée 2013 un premier millésime rare et singulier.

*Entre les rives du Mékong et les sommets
de l'Himalaya, un terroir sans équivalent
pour un vin sans pareil*

LOUIS VUITTON

Voyage au pays des parfums

Guidée par l'esprit du voyage et de la découverte, la Maison Louis Vuitton explore un nouveau territoire : le monde des parfums. Inspiré par des émotions et des instants suspendus, le parfum Louis Vuitton se dévoile à travers sept créations intensément féminines pour un voyage à même la peau. Résolument ancrée dans l'histoire de la Maison, l'aventure du parfum se nourrit de l'attachement du malletier pour les nécessaires de beauté sophistiqués, les flacons de voyage et les premières fragrances Louis Vuitton nées au XX^e siècle. *Heures d'Absence*, *Réminiscences*, *Eau de Voyage*... Autant de noms gravés sur des flacons mais dont l'essence olfactive s'est évaporée, laissant carte blanche à la Maison pour réinventer son univers parfumé.

Pour cela, Louis Vuitton a fait appel à Jacques Cavallier Belletrud, parfumeur né à Grasse, berceau de la parfumerie et du cuir. Devenu Maître Parfumeur de la Maison en 2012, Jacques Cavallier Belletrud a passé plusieurs mois à voyager sur les cinq continents, mais aussi au cœur de Louis Vuitton, dans les ateliers, en quête de nouvelles senteurs et d'émotions inattendues. De ses décou-



vertes sont nés sept voyages olfactifs : les Parfums Louis Vuitton. *Rose des Vents* insuffle la légèreté de l'icône des fleurs, la rose, à travers un trio d'exception : rose turque, rose bulgare, et l'absolue de rose centifolia extraite au CO₂, une technique inédite et exclusive à Louis Vuitton.

Le voyage olfactif se poursuit avec *Turbulences*, une création autour de l'envoûtante tubéreuse et du jasmin. Fruit d'une rencontre inédite entre les fleurs et une infusion exclusive de cuir naturel issu des ateliers Louis Vuitton, *Dans la Peau* invite à une pause sensuelle, avant de découvrir *Apogée*, une ode à la nature incarnée par l'emblème du renouveau : le muguet. L'escapade se poursuit à



deux avec *Contre Moi*, où la vanille révèle sa fraîcheur et sa délicatesse, tandis que *Matière Noire* souligne la noirceur d'un bois précieux, l'agarwood du Laos. Le voyage s'achève par *Mille Feux*, une bombe émotionnelle où l'infusion de cuir naturel s'associe à la framboise et à l'osmanthus de Chine, pour une apothéose olfactive. Pour contenir ces précieux parfums, les flacons imaginés par le designer Marc Newson font le pari de la pureté absolue mêlant lignes épurées et quelques clins d'œil aux flacons anciens.

Les Parfums Louis Vuitton sont disponibles depuis le 1^{er} septembre 2016 et exclusivement distribués dans une sélection de magasins Louis Vuitton et sur le site Internet.

*Un voyage à même la peau, à travers
une collection de sept opus pour accompagner
les femmes dans toutes leurs destinations.*

LOUIS VUITTON

Horizon, le bagage du XXI^e siècle

Louis Vuitton a forgé sa réputation en créant des malles adaptées à la vie des voyageurs. Cent soixante ans plus tard, la Maison perpétue la tradition avec sa nouvelle collection de bagages roulants ultra légers aux couleurs acidulées, conçue en collaboration avec Marc Newson. Salué pour son style novateur et sa polyvalence, le designer australien a relevé le défi avec brio, enthousiasmé par l'idée de créer un merveilleux bagage, lui qui utilise la valise Louis Vuitton depuis une vingtaine d'années, bien avant de savoir qu'il allait collaborer avec la Maison. Aujourd'hui largement reconnu comme le designer industriel le plus influent de sa génération, Marc Newson a travaillé dans des domaines aussi variés que les secteurs aéronautique et technologique, le monde du

mobilier et l'univers de la mode. Après avoir collaboré avec Louis Vuitton en 2014 dans le projet « Icône et Iconoclastes » pour concevoir un sac à dos en toile Monogram et mouton retourné, le designer conçoit ici un nouveau bagage qui ouvre de nouvelles voies en termes de fonctionnalités et de confort de voyage.

Dix-huit mois de développement et trois demandes de dépôts de brevet ont donné naissance à un bagage roulant résolument innovant. De la toile Monogram à un arc-en-ciel de sept couleurs en cuir Épi, ces « malles » contemporaines sont proposées en tailles cabine, 50 et 55 cm. Réalisée à partir d'un nouveau matériau composite alliant



finesse exceptionnelle et élasticité, la valise absorbe les chocs et gagne en légèreté. Même la toile Monogram s'allège : une version plus légère de presque 50% a été spécialement développée, tout en respectant ses qualités d'origine. Clin d'œil aux malles-valises historiques de Louis Vuitton, les coins de ce nouveau bagage ainsi que ses poignées sont habillés de cuir naturel. La structure même du bagage a été déplacée vers l'extérieur, offrant ainsi un volume plus important à l'intérieur : grâce à cette structure étudiée pour renforcer la solidité et libérer de l'espace intérieur, la nouvelle valise Louis Vuitton offre un gain de volume de 15% tout en ayant un poids réduit. Un bagage pour ceux qui, comme Marc Newson, sont fascinés par la possibilité de faire leurs bagages en emportant tout ce dont ils ont besoin dans un espace donné. Plus légère, plus résistante, la nouvelle valise Louis Vuitton s'adapte au voyageur du XXI^e siècle.

Dix-huit mois de développement et trois demandes de dépôt de brevet ont donné naissance à un bagage roulant résolument innovant.

BERLUTI

La virtuosité au service de l'élégance sportive

Quand Alessandro Berluti dessine en 1895 un escarpin à lacets fait d'une pièce de cuir unique, sans couture apparente, il ne se doute pas que la Maison à laquelle il donnera son nom s'imposera comme une référence de raffinement dans l'univers de la botterie de luxe. Du Duc de Windsor à Jean Cocteau, les noms les plus prestigieux ont chaussé des souliers Berluti à leurs pieds, séduits par leur élégance intemporelle. Au-delà de son ADN profondément « bottier », Berluti ne cesse d'explorer de nouveaux territoires d'expression, déployant son sens de l'impertinence

dans la maroquinerie ou le prêt-à-porter. Le soulier demeure toutefois le domaine de prédilection de la Maison, dans lequel elle se plonge avec une quête permanente d'audace. La dernière-née de sa collection, la *Fast Track*, traduit la double culture d'innovation et de classicisme de Berluti. Une sneaker hybride, inspirée de l'esthétique des chaussures de running, associant le savoir-faire traditionnel du cuir avec les codes du *streetwear*, pour une réconciliation réussie de deux univers en apparence opposés.

La tige du soulier se décline dans le nouveau cuir de la Maison, le Vitello Unico et se pare de brogues mettant ainsi en valeur le laçage trois œillets.



Le bout fleuri d'inspiration britannique allié à cette nouvelle forme lui confère un style moderne et singulier. La semelle est sportive et remonte sur la partie avant du soulier avec un patin cranté. Le jeu de couleurs audacieux à la trépointe et au talon emprunte au monde du sport. Pour la saison Automne-Hiver 2016, le nylon se mêlait au cuir de veau glacé pour un modèle unique au style minimal.

Avec beaucoup de panache, et un sacré style, Berluti poursuit sa quête de l'élégance sportive et signe un modèle tout en virtuosité. Un nouvel incontournable pour le vestiaire masculin...

*L'union audacieuse entre le savoir-faire
du cuir et l'univers du running.*

FENDI 90 ans d'un savoir-faire unique

En 1926, Rome accueillait la toute première boutique Fendi. Quatre-vingt-dix ans plus tard, la Maison italienne a célébré son savoir-faire unique en mettant sa ville natale à l'honneur. Fendi a ébloui ses convives lors d'un défilé anniversaire grandiose dans le décor de la Fontaine de Trevi. Le monument mythique, restauré par la Maison en 2015, a accueilli sur son bassin un podium transparent sur lequel ont défilé des créations imaginées par Karl Lagerfeld, Directeur Artistique des collections Femme de Fendi depuis plus de cinquante ans, et Silvia Venturini Fendi, Directrice Artistique des accessoires. Nommée *Legends and Fairy Tales*, cette collection couture était présentée comme une échappée belle au pays des fées, inspirée du conte *East of the Sun and West of the Moon* et notamment de sa version illustrée par Kay Nielsen en 1914. Le créateur a voulu ainsi redonner vie aux histoires de son



enfance et notamment aux contes de fées du Nord. À l'occasion de cet anniversaire, la Maison romaine a également inauguré une exposition pour célébrer l'artisanat et la créativité qui forgent son ADN depuis ses débuts. Au premier étage du Palazzo della Civiltà Italiana, « Fendi Roma - The Artisans of Dreams » mettait en scène la dualité et la complémentarité entre héritage et innovation, valeurs qui définissent le travail artisanal perpétué par la Maison. Films, expériences tactiles et audiovisuelles, illusions d'optique venaient enrichir un parcours poétique et sensoriel dans neuf univers révélant le patrimoine et l'histoire de Fendi à Rome. Les liens étroits unissant Fendi à la Cité éternelle ont





aussi été mis à l'honneur dans un livre hommage, *Fendi Roma*. Chaque page, riche en photos d'archives, éditoriaux et dessins colorés, célébrant 90 ans d'une saga familiale, artistique et de savoir-faire, pour retracer l'histoire d'une Maison fière de son identité romaine.

La ville a retrouvé toute sa place au cœur de la stratégie Fendi, de son logo, qui désormais reprend le nom de Rome, jusque dans l'implication de la Maison dans la vie culturelle de la cité, qu'il s'agisse de la rénovation de la fontaine de Trevi à travers le programme Fendi for Fountains, de celle du Palazzo Fendi ou du nouveau siège, au Palazzo della Civiltà Italiana. Rome est un élément constitutif de l'identité et demeure une source d'inspiration essentielle pour Karl Lagerfeld et Silvia Venturini Fendi.

*Un défilé sans équivalent,
qui a marqué l'histoire de la mode.*

DFS Première expérience européenne à Venise

Acteur majeur de la distribution auprès d'une clientèle de voyageurs internationaux, DFS s'est tourné vers la Cité des Doges pour sa première implantation européenne. Depuis la création du premier magasin Duty Free Shoppers à l'aéroport de Hong Kong, la Maison n'a cessé d'explorer de nouveaux territoires, déployant son concept de « T Galleria by DFS » un peu partout dans le monde, de Hawaï à Sydney en passant par Singapour.

Pour ses premiers pas en Europe, DFS a donc choisi le décor grandiose de Venise, au cœur d'un bâtiment iconique du centre historique, au bord du Grand Canal. Le Fondaco dei Tedeschi, qui abrite le grand magasin, fut construit au XIII^e siècle. Il est



devenu au fil des ans le centre névralgique du commerce de la ville, où des marchands du monde entier négociaient les produits les plus fins d'Europe et d'Orient. Avec ce grand magasin, c'est une expérience authentiquement vénitienne que DFS propose aux voyageurs internationaux. Restauré par les architectes Rem Koolhaas, chargé de la rénovation architecturale globale, et Jamie Fobert, pour l'aménagement intérieur, le Fondaco dei Tedeschi abrite une sélection d'articles de marques prestigieuses, dont une majorité de grandes Maisons italiennes et d'artisans locaux - gage d'une exceptionnelle qualité. Le grand magasin se veut également un lieu dédié à l'art de vivre vénitien, à l'image du restaurant AMO,

animé par les frères Raffaele et Massimiliano Alajmo – ce dernier ayant été le plus jeune chef au monde à recevoir trois étoiles au *Guide Michelin*. Enfin, la culture sera omniprésente au Fondaco avec, alternant au fil des saisons, des expositions et événements accessibles au grand public sur un étage entier. Haute qualité, art de vivre à l'italienne, arts et gastronomie : DFS réenchante cet incontournable du voyage que représente une escale vénitienne...

*Un grand magasin prestigieux
dans un lieu enchanteur, entre haute qualité,
art de vivre et culture.*

SEPHORA

Une expérience à 360° en boutique

Teach, Inspire, Play : c'est la vision au cœur des boutiques Sephora Beauty T.I.P. Workshop qui ont éclos ces derniers mois dans les villes de San Francisco, Boston, Toronto et Chicago. Plus qu'une boutique, c'est un concept qui amène chaque client à un tout nouveau niveau de service. Le magasin brouille les frontières entre physique et numérique, en offrant une expérience à 360 degrés où chaque achat est un moment d'apprentissage sur mesure.

L'environnement aux formes architecturales raffinées et contemporaines met l'accent sur des matériaux simples pour faciliter l'apprentissage et le jeu, à chaque pas.

Toute l'expérience gravite autour de l'Atelier Beauté, cœur vibrant du magasin où trône une grande table équipée de postes individuels interactifs : grand écran, iPad, port USB et Wi-Fi. C'est là que les histoires sont partagées et la beauté révélée : ce véritable hub social permet de partager les styles, les produits et les techniques, de suivre des ateliers et tutoriels beauté à tout moment de la

journée, et d'utiliser la technologie Sephora Virtual Artist. L'écran peut être utilisé pour s'inspirer des nouveaux looks beauté de The Beauty Board – une galerie dont le contenu est généré par les utilisateurs. Avec son design novateur et interactif, l'Atelier Beauté permet une transition fluide entre auto-apprentissage, découverte, événements live, et calendrier pour s'inscrire à des classes animées par des professionnels Sephora. Ailleurs en magasin, les Studios Beauté sont autant d'opportunités pour un relooking individuel. Les clients peuvent utiliser les écrans tactiles Sephora + Pantone Color IQ pour visualiser les associations de produits, ou directement réserver leurs rendez-vous pour des





Let's
Beauty



Together

services premium. Chaque zone du magasin est mise en scène pour aider les clients à trouver exactement ce dont ils ont besoin dans un éventail toujours changeant de produits. Le Beauty T.I.P. Workshop fait évoluer Sephora d'une boutique de marques à un centre d'apprentissage ultime pour toute la communauté beauté, où les clients et clientes découvrent les produits et les styles faits pour eux. Un concept de magasin qui n'a pas fini de faire parler de lui et de se multiplier autour du monde.

*L'Atelier Beauté, cœur vibrant du magasin,
se vit comme un véritable hub social
où partager les styles, les produits et les techniques.*

CASA LOEWE

Le *flagship* réinventé

Loewe explore ses racines et son histoire dans son tout premier *flagship* espagnol, baptisé Casa Loewe Madrid.

La boutique de la calle Goya a ouvert ses portes en 2016 au terme d'une rénovation complète, pour se dévoiler sous son nouveau concept, imaginé par le directeur artistique de la Maison, Jonathan Anderson.

Abrité dans un bâtiment historique madrilène, ce *flagship* laisse à voir, sur mille mètres carrés, le spectre entier de l'univers de la Maison. Les collections homme et femme et les accessoires donnent la réplique à l'art de vivre, et même un fleuriste y déploie son art, inspiré par l'œuvre de l'auteur britannique Constance Spry.

L'ouverture du nouveau vaisseau amiral de la Maison coïncide avec son 170^e anniversaire. À cette occasion, le jeune designer Jonathan Anderson a vu les choses en grand. L'intérieur fait de calcaire ibérique et de bois reflète la lumière naturelle sur des œuvres d'art choisies par ses

soins et acquises exprès pour ce lieu. Des créations d'Edmund de Waal dialoguent avec celles de Richard Smith, Gloria García Lorca ou encore de Sir Howard Hodgkin.

L'événement a dépassé les murs de la Casa Loewe Madrid. En effet, en hommage et en remerciement à la capitale espagnole, Jonathan Anderson a imaginé une exposition unique en son genre pour le Jardin Botanique Royal de Madrid. Passé, présent et futur : c'est toute l'histoire de la Maison qui y était retracée, ainsi que son ouverture résolue vers l'avenir, à travers des pièces d'archives exceptionnelles mais aussi des photographies de compositions florales de Steven Meisel.



Enfin, un livre de photographies a également été publié en collaboration avec l'éditeur Luis Venegas, pour un voyage libre et inspiré dans l'histoire esthétique de la Maison. À 170 ans, Loewe resplendit de mille feux...

Un flagship spectaculaire, où l'histoire se conjugue avec l'art, donnant à voir et à sentir le riche patrimoine de la Maison espagnole.

BVLGARI

Le pouvoir de la séduction

La nouvelle collection *Serpenti Seduttori* réinterprète une figure de sagesse, de vie et d'éternité : le serpent, profondément ancré dans l'histoire de l'humanité et dans celle de la Maison Bvlgari. Symbole de séduction qui remonte aux antiques mythologies grecque et romaine, le serpent ondulant charme les beautés exotiques, de Cléopâtre aux muses Bvlgari, et leur prête son magnétisme. Les premiers bijoux et montres joailliers des années 1950 ont servi d'inspiration aux nouveaux modèles du XXI^e siècle, transformant émaux et pierres précieuses en éclats de lumière modernes et chatoyants. Les serpents, dont les yeux étincellent de charme, acquièrent un nouveau pouvoir. Leurs lignes graphiques sont encore plus belles et envoûtantes. Entrelacs des doigts, ondulations du poignet, ondoie du cou, frémissement suspendu aux oreilles : caractérisés par leurs couleurs brillantes et la souplesse de leurs courbes, les bijoux de la femme *Serpenti* se distinguent par leur élégance et leur sensualité, telle une reine du Nil des temps modernes.

Aujourd'hui encore, Bvlgari continue d'innover tout en restant fidèle à son style unique et original en venant enrichir la ligne emblématique *Serpenti*. La Maison en décline l'éclat éblouissant dans une collection d'accessoires aussi précieux que des



bijoux et de montres enchantées qui introduit le mouvement captivant des pierres précieuses dans la sphère sublime de l'art de l'horlogerie. Plusieurs siècles de légende se lovent au creux des anneaux du serpent, symbole du temps, lié depuis 2700 ans à l'histoire de Rome - berceau de la Maison italienne. Que le motif du serpent soit interprété de manière réaliste ou géométriquement abstraite, chacune des montres *Serpenti* réunit toutes les caractéristiques de Bvlgari : l'amour de la couleur, la juxtaposition des matières, et des techniques artisanales innovantes, union de la sinuosité reptilienne et de la souplesse du légendaire bracelet Tubogas de Bvlgari : *Serpenti Tubogas*.



Du savoir-faire exceptionnel de la Maison, associé à des designs uniques, découlent des symboles élégants qui s'imposent avec brio dans l'histoire de la haute joaillerie. Voici les yeux d'une nouvelle reine au regard précieux, à qui personne ne peut rien refuser.

Les bijoux de la femme Serpenti se distinguent par leur élégance et leur sensualité, telle une reine du Nil des temps modernes.

RIMOWA

L'excellence du bagage

Malletier et maroquinier fondé à Cologne en 1898, Rimowa est devenu au cours du XX^e siècle l'une des Maisons emblématiques pour les bagages innovants de haute qualité. En 2016, Dieter Morszeck, petit-fils du fondateur de Rimowa, a choisi de s'associer avec le groupe LVMH pour pérenniser l'esprit d'excellence et la vision de long terme qui animent sa famille et les collaborateurs de l'entreprise depuis plus d'un siècle. Dieter Morszeck cède une participation majoritaire à LVMH et reste associé au capital en conservant des fonctions de co-gérant de l'entreprise au côté d'Alexandre Arnault. Rimowa devient ainsi la première Maison allemande du Groupe. Rimowa a construit sa réputation sur la conception de bagages associant légèreté et grand confort d'utilisation. La qualité allemande des valises Rimowa en fait aujourd'hui la référence mondiale du secteur. Depuis sa création, par Paul Morszeck, l'innovation est au cœur de la stratégie de la Maison. En 1937, son fils Richard lance la première valise en aluminium du marché. À partir de 1950, la structure en aluminium à rainures parallèles rend les bagages immédiatement reconnaissables et contribue à leur notoriété auprès d'une clientèle internationale sophistiquée. Le lancement de la



première valise en métal étanche en 1976 permet aux bagages Rimowa de devenir le compagnon de voyage des plus grands cinéastes, photographes et journalistes. Le malletier introduit une nouvelle rupture technologique en lançant la première valise en polycarbonate en 2000.

Un système breveté de roulements à billes assure une stabilité et une mobilité optimales. Plus récemment, Rimowa vient de lancer en partenariat avec de grandes compagnies aériennes la Rimowa Electronic Tag, qui simplifie l'enregistrement des bagages en pouvant réaliser l'ensemble des opérations depuis un smartphone. Rimowa dispose d'un héritage unique et partage avec les

Maisons du Groupe une même passion pour l'innovation. L'acquisition de Rimowa illustre la volonté du groupe LVMH d'offrir des produits de très haute qualité issus des traditions artisanales européennes.

Rimowa a construit sa réputation sur la conception de bagages en aluminium à rainures parallèles, associant légèreté et grand confort d'utilisation.

TAG HEUER

Le temps connecté à l'éternité

Fidèle à sa tradition d'avant-garde, TAG Heuer dévoilait fin 2015 la première montre connectée de luxe conçue par un horloger suisse, en partenariat avec Google et Intel. L'union audacieuse entre tradition et innovation, l'association subtile de l'artisanat des montagnes suisses et des savoir-faire de pointe de la Silicon Valley. Concentré de haute technologie, sans sacrifier au sens de l'esthétique qui fait l'image de marque de la Maison, la TAG Heuer Connected constitue en soi une petite prouesse technique, combinant le meilleur des mondes horloger et numérique. Dans son apparence, elle est en effet une véritable montre, caractérisée par tous les signes distinctifs d'une TAG Heuer Carrera : la boîte en titane, la lunette, le bracelet avec sa boucle, le cadran horloger avec les aiguilles, index, compteurs, guichet date et minuterie... tout est là.

Derrière ces codes intemporels et immédiatement reconnaissables se cache une succession d'innovations électroniques et numériques. La connectivité irrigue les circuits de la montre : Bluetooth® et le Wi-Fi pour accéder à des milliers d'applications via Google Play. Compatible avec Android et iOS, la TAG Heuer Connected dispose par ailleurs d'une



série de micro-applications telles qu'une alarme ou un chronomètre, pour accompagner ses usagers dans leur vie quotidienne.

Connectée, elle n'en oublie pas d'être intelligente et de se distinguer par son éclat. Avec 4 Go de mémoire, sa batterie lithium dernière génération pour une autonomie d'une journée entière, et un micro permettant de communiquer avec elle via la reconnaissance vocale Google, elle se transforme au poignet en un véritable assistant miniature, pour vivre, bouger, s'informer, se connecter. Simple, elle se recharge grâce à un chargeur par contact : posée dessus, la montre retrouve toute son autonomie en quelques instants. Elle a l'élégance, les

caractéristiques et le niveau de finition d'une montre de luxe, dans la lignée des chronographes racés, sportifs et de haute précision conçus par TAG Heuer depuis plus de 150 ans. Avec son design horloger de pointe et un écran tactile en glace saphir, elle résume tout le savoir-faire et le sens de l'esthétique de la Maison. Et se décline en or rose 18K et plus de 15 cadrans originaux et différents, imaginés avec les ambassadeurs de prestige de la marque, de Cristiano Ronaldo à David Guetta.

Belle, intelligente, singulière, la TAG Heuer Connected enrichit encore la culture d'audace créative de l'horloger suisse.

*Le trait d'union entre tradition et innovation,
entre artisanat et technologie de pointe*

PARFUMS CHRISTIAN DIOR

Une renaissance sous le ciel grassois

Le 9 mai 2016, la Maison Dior a inauguré le Château de la Colle Noire, ancienne demeure de Christian Dior, en présence de personnalités comme l'actrice Charlize Theron, la directrice de la Danse de l'Opéra national de Paris Aurélie Dupont ou encore le mannequin Bella Hadid. Situé à Montauroux, le Château de la Colle Noire se trouve au cœur du terroir grassois qui a inspiré à Christian Dior ses plus beaux parfums.

Attaché à cette région, où il s'était réfugié pendant la Seconde Guerre mondiale, Christian Dior fait l'acquisition du Château de la Colle Noire en 1951, alors au sommet de sa carrière de couturier. Le splendide domaine agrémenté de centaines d'hectares deviendra le havre de paix du couturier, quand il décide de laisser les podiums pour retrouver le calme de la nature provençale. Peu à peu,

Monsieur Dior transforme le château pour en faire un lieu de vie, de création, d'art et d'amitié. Il décore toutes les pièces de la demeure selon le raffinement qu'on lui connaît, et s'investit dans la création d'un jardin merveilleux. Passionné par les plantes, Christian Dior fait pousser des parterres entiers de fleurs à parfum telles que la rose, le jasmin ou le lavandin, ainsi que des oliviers, vignes et autres cultures qu'il prend plaisir à récolter lui-même.

Après une rénovation lancée en 2013, la maison de cœur du couturier-parfumeur renaît telle qu'il l'avait imaginée dans les années 1950. Avec l'aide d'artistes paysagers et décorateurs, la Maison Dior







a redonné vie aux pièces de la demeure et au jardin en y replantant les fleurs fétiches du couturier-parfumeur. Pour célébrer sa renaissance, le château provençal prête son nom à La Colle Noire, une nouvelle fragrance par François Demachy, rendant hommage au terroir de Grasse et à la rose de mai, liés depuis toujours à l'histoire des parfums Dior.

*La maison de cœur
du couturier-parfumeur renaît telle qu'il l'avait
imaginée dans les années 1950.*

LA SAMARITAINE

Un nouveau chapitre d'histoire architecturale

À l'automne 2015 ont débuté les travaux qui, fin 2018, feront de la Samaritaine une ville dans la ville à Paris, au cœur de l'îlot urbain bordé par le quai du Louvre et les rues de Rivoli, de la Monnaie et de l'Arbre-Sec.

Sur une surface de 70 000 m², le programme accueillera de nouveaux usages dans des immeubles exemplaires en matière d'écologie urbaine. Outre des logements pouvant héberger 250 habitants et une crèche de 80 berceaux, les plateaux commerciaux des anciens grands magasins Art Nouveau de Frantz Jourdain, rue de la Monnaie, continueront à être des espaces de vente.

Certains niveaux élevés abriteront des plateaux de bureaux pouvant accueillir 900 salariés, de même qu'un nouvel édifice de verre et d'acier, signé par l'agence japonaise Sanaa - un geste architectural contemporain et innovant sur la rue de Rivoli. À l'opposé, quai du Louvre, l'immeuble Art déco d'Henri Sauvage, redécouvert par Peter Marino, offrira des chambres et suites de prestige avec vue sur la Seine au sein d'un hôtel palace Cheval Blanc.

Pour les architectes Kazuyo Sejima et Ryue Nishizawa, la mission est de « continuer l'histoire architecturale de la Samaritaine, en assumant et en prolongeant l'œuvre de nos talentueux prédécesseurs, Frantz Jourdain et Henri Sauvage, tout en interrogeant la capacité des bâtiments à accueillir ces nouveaux usages. C'est dans une dialectique entre création et conservation, mariage de l'ancien et du neuf, que se construit l'identité architecturale de la nouvelle Samaritaine. » Une approche que ne renieraient pas les fondateurs du Grand Magasin, Ernest Cognacq et Marie-Louise Jaÿ, bien connus pour leur engagement philanthropique et artistique.



Le chantier est exceptionnel. Sa taille, la prouesse technologique que représente sa mise en œuvre, le travail d'orfèvre nécessaire à la remise en valeur de ses décors Art Nouveau et Art Déco en font, en ce début de XXI^e siècle, l'un des grands projets architecturaux qui contribuera au rayonnement international de Paris.

*Assumer et prolonger
l'œuvre de Frantz Jourdain et Henri Sauvage,
tout en accueillant de nouveaux usages.*

DOM PÉRIGNON

P2 ou l'énergie à son apogée

Les millésimes Dom Pérignon doivent leur singularité à la façon dont ils évoluent, non pas de manière linéaire, mais à travers des fenêtres d'expression successives.

On appelle ces moments privilégiés « Plénitudes », des instantanés où le vin se révèle plus haut et plus fort. P2, la Deuxième Plénitude de Dom Pérignon, est le fruit d'un minimum de seize années d'élaboration. Cette appellation reflète l'attitude du vin : à son paroxysme, son énergie dynamique révèle de multiples arômes en bouche. La personnalité sombre, minérale, iodée, épicée de Dom Pérignon résonne avec plus d'intensité et de clarté que jamais.

Dans les mains de l'artiste contemporain Michael Riedel, qui a collaboré avec la Maison pour une scénographie, P2 révèle le potentiel de chaque millésime du champagne Dom Pérignon à se transformer et à incarner la métamorphose de la Première à la Deuxième Plénitude. L'artiste, dont le travail symbolise les idées fondamentales de l'abstraction et du concept de progression, a prolongé son univers afin d'explorer la nature du champagne Dom Pérignon P2. En écho à l'essence



organique de Dom Pérignon P2 1998, l'actuelle Deuxième Plénitude, Michael Riedel a choisi d'explorer le domaine de la superposition et de la déconstruction. L'idée de transformer les mots et les logos, de stratifier et d'agrèger des éléments graphiques identifiables afin de diffuser un message conceptuel coïncide avec la nature du champagne de Dom Pérignon.

La Deuxième Plénitude de Dom Pérignon est un vin élaboré pour des amateurs en quête d'exception. Des connaisseurs qui apprécient l'apport du temps jusqu'au moment propice pour la dégustation. Pour promouvoir cette Deuxième Plénitude à l'international, la Maison a par ailleurs choisi de



solliciter Christoph Waltz, dans un court-métrage en noir et blanc filmé par Billy Kidd, qui illustre parfaitement la finesse de Dom Pérignon P2. Expérience en haute définition, P2 est l'expression ultime de Dom Pérignon.

*La personnalité sombre, minérale,
iodée, épicée de Dom Pérignon résonne avec
plus d'intensité et de clarté que jamais.*

GUERLAIN

Monde et merveilles du parfumeur

Située au 392 rue Saint-Honoré à Paris, la toute dernière Boutique Guerlain rend hommage au métier qui a fait la renommée de la Maison depuis 1828 : celui de Parfumeur. Ce lieu exceptionnel est conçu comme une invitation à plonger dans le monde mystérieux du parfum, à travers une mise en scène magistrale, rendue possible grâce aux archives inédites du patrimoine Guerlain.

L'Eau de Cologne Impériale, Jicky, L'Heure Bleue, Mitsouko, Shalimar, Habit Rouge ou encore *L'Homme Idéal* et *La Petite Robe Noire* : autant de créations emblématiques capables de faire voyager l'imaginaire dans le temps mais aussi dans l'espace. En écho à cette magie du parfum, la Boutique Saint-Honoré offre des ponts entre passé et présent, entre la découverte des dames-jeannes du XIX^e siècle (bombonnes qui servaient alors à conserver les matières premières) et la définition du profil olfactif des visiteurs grâce à une consultation digitale inédite. Dans cette boutique dédiée à l'art du parfum, chacun peut choisir la couleur de son flacon aux Abeilles, parmi une nouvelle collection créée spécialement pour le lieu. Le flacon, ressourçable à l'infini, est alors rempli à l'une des dix-huit fontaines à parfum qui



renferment les fragrances emblématiques de Guerlain. Puis vient le temps de la mise en scène personnalisée : rubans, nœuds, signature gravée ou brodée... La Boutique Saint-Honoré est un lieu foisonnant de créations, de couleurs, de matières... Elle propose une expérience exclusivement dédiée au parfum, avec la vocation de se déployer à l'international afin de faire connaître au plus grand nombre le monde merveilleux de Guerlain Parfumeur.

*La Boutique Saint-Honoré offre des ponts
entre passé et présent, entre la découverte des dames-jeannes
du XIX^e siècle et la définition du profil olfactif
des visiteurs grâce à une consultation digitale inédite.*

LVMH

Indicateurs

FICHE DE L'ACTIONNAIRE

LE CLUB DES ACTIONNAIRES

Dédié à ses actionnaires individuels qui témoignent d'un intérêt tout particulier pour la vie du Groupe, le Club des Actionnaires LVMH, créé en 1994, permet à ses adhérents de mieux connaître le Groupe, ses métiers et ses marques.

UNE INFORMATION RÉGULIÈRE SUR NOS MAISONS

Pour tenir informés les membres du Club de l'actualité de nos Maisons, le Club adresse, par courrier ou par e-mail selon leur préférence, plusieurs publications dont les deux numéros annuels de la Lettre aux Actionnaires et le magazine annuel Apartés. Le Rapport Annuel est adressé à ceux qui le souhaitent par le biais d'un coupon à renvoyer au Club.

UNE OFFRE EXCLUSIVE DE PRODUITS DU GROUPE

Les membres du Club peuvent bénéficier de tarifs préférentiels sur une offre exclusive de Vins et Spiritueux du Groupe ainsi que sur des abonnements aux titres Les Échos, Investir et Connaissance des Arts. Des billets coupe-file peuvent également être commandés pour la Fondation Louis Vuitton.

UNE BOUTIQUE EN LIGNE DÉDIÉE AU CLUB

L'offre exclusive de Vins et Spiritueux du Groupe est accessible via la boutique en ligne du Club, www.clublvmh-eboutique.fr. L'accès à cet espace privé, dédié aux membres du Club des Actionnaires, est possible après avoir activé son compte. La commande de produits est également possible par le biais d'un bon de commande, inséré dans le magazine Apartés.

DES VISITES DE LIEUX D'EXCEPTION

Des chais séculaires de la Maison Hennessy aux magnifiques crayères de Veuve Clicquot Ponsardin, le Club des Actionnaires LVMH propose à ses membres des visites d'exception de caves et chais en bénéficiant d'un accueil privilégié. À cela s'ajoute la découverte de nos Maisons dans des lieux uniques tels que les ateliers Louis Vuitton à Asnières.

L'ACTION LVMH

Place de cotation : Eurolist d'Euronext Paris

Capitalisation boursière : **92 Mds€** au 31/12/2016 (4^e rang de la Place de Paris)

Nombre d'actions : **507126 088** au 31/12/2016

Présence dans les indices : CAC 40, Dow Jones Euro Stoxx 50, MSCI Europe, FTSE Eurotop 100, Global Dow et FTSE4Good.

STRUCTURE DU CAPITAL⁽¹⁾

(enquête Euroclear France sur les titres au porteur de décembre 2016)



(1) Répartition des droits de vote : Groupe familial Arnault 63,07% ; Autres 36,93%.

AGENDA

Jeudi 26 janvier 2017 : ventes et résultats annuels 2016
Avril 2017 : ventes du premier trimestre 2017
Jeudi 13 avril 2017 : Assemblée Générale
Vendredi 21 avril 2017 : versement du solde du dividende de l'exercice 2016
Juillet 2017 : ventes et résultats du premier semestre 2017
Octobre 2017 : ventes du troisième trimestre 2017

CONTACTS

Relations investisseurs et actionnaires

Tél. : 01 44 13 27 27

Club des Actionnaires

Tél. : 01 44 13 21 50

INDICATEURS BOURSIERS

DONNÉES BOURSIÈRES LVMH (en euros)	2014 ⁽¹⁾	2015	2016
Cours le plus haut (en séance)	132,80	176,60	181,40
Cours le plus bas (en séance)	109,50	123,50	130,55
Dernier cours de l'année	132,25	144,90	181,40
Évolution sur l'année	11%	10%	25%
Évolution du CAC 40	-1%	9%	5%
Capitalisation boursière au 31/12 (en milliards)	67,1	73,6	92,0

(1) Données retraitées de la distribution exceptionnelle en actions Hermès International.

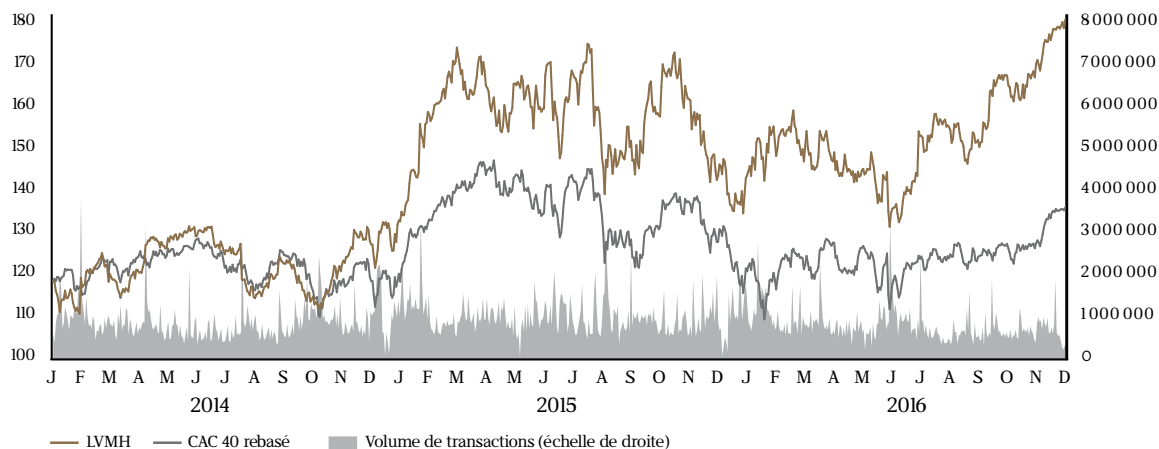
ÉVOLUTION DU DIVIDENDE	2014	2015	2016
Dividende brut (en euros)	3,20	3,55	4,00 ⁽¹⁾
Croissance sur l'année	3%	11%	13%
Taux de distribution	29% ⁽²⁾	50%	51%
Résultat net part du Groupe par action (en euros)	11,27 ⁽³⁾	7,11	7,92

(1) Montant proposé à l'Assemblée Générale du 13 avril 2017.

(2) Hors distribution exceptionnelle en actions Hermès International, ce taux aurait été de 55%.

(3) Dont 5,34 euros par action résultant de la distribution des titres Hermès International.

ÉVOLUTION COMPARÉE DU COURS DE L'ACTION LVMH ET DU CAC 40 DEPUIS LE 2 JANVIER 2014
(en euros)



Les marchés actions ont à nouveau connu une année mouvementée en 2016. D'abord préoccupés par l'effondrement des cours du pétrole et le ralentissement de l'économie chinoise, les investisseurs ont rapidement porté leur attention sur les échéances électorales au Royaume-Uni puis aux États-Unis. Dans les deux cas, les marchés ont été pris par surprise par le résultat de ces élections, mais n'ont pas eu pour autant la réaction attendue. Ces chocs ont été vite absorbés, les investisseurs envisageant finalement le « Brexit » comme un processus long aux effets plus lointains sur l'économie britannique, et trouvant dans le programme économique de Donald Trump aux États-Unis des facteurs de soutien à la croissance et à l'inflation. La remontée des taux, favorable notamment aux valeurs bancaires, et des cours du pétrole en fin d'année, ont également contribué à alimenter un rebond permettant aux marchés actions de finir 2016 sur une performance positive. Dans ce contexte, les indices CAC 40 et Euro Stoxx 50 terminent l'année 2016 en hausse de 4,9% et 0,7% respectivement. L'action LVMH quant à elle fait état d'une hausse de 25,2% et termine l'année sur un plus haut historique à 181,40 euros.

INDICATEURS FINANCIERS

VENTES 2016 PAR RÉGION
(en %)



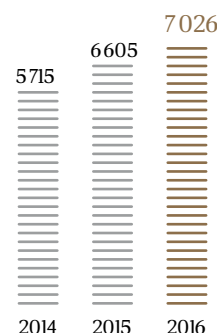
MAGASINS
(en nombre)



VENTES
(en millions d'euros)



RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT
(en millions d'euros)



VENTES PAR ACTIVITÉ
(en millions d'euros)

	2016	Variation 2016/2015	Croissance organique ⁽¹⁾
Vins & Spiritueux	4 835	+5%	+7%
Mode & Maroquinerie	12 775	+3%	+4%
Parfums & Cosmétiques	4 953	+6%	+8%
Montres & Joaillerie	3 468	+5%	+5%
Distribution sélective	11 973	+7%	+8%
Autres activités et éliminations	(404)	-	-
TOTAL LVMH	37 600	+5%	+6%

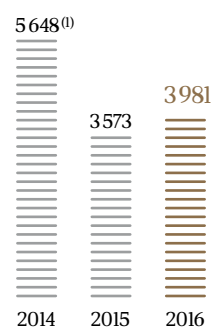
(1) À taux de change et périmètre comparables.

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT PAR ACTIVITÉ
(en millions d'euros)

	2016	Variation 2016/2015	Marge opérationnelle ⁽¹⁾
Vins & Spiritueux	1 504	+10 %	31,1%
Mode & Maroquinerie	3 873	+10 %	30,3%
Parfums & Cosmétiques	551	+5 %	11,1%
Montres & Joaillerie	458	+6 %	13,2%
Distribution sélective	919	-2 %	7,7%
Autres activités et éliminations	(279)	-	-
TOTAL LVMH	7 026	+6 %	18,7%

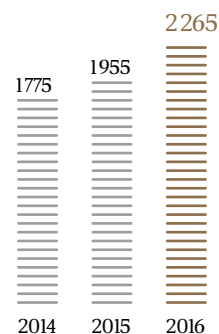
(1) En % des ventes du groupe d'activités.

RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE
(en millions d'euros)

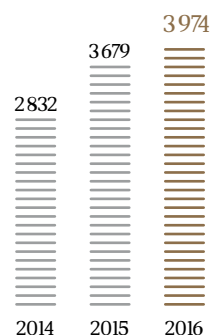


(1) Dont 2 677 millions d'euros résultant de la distribution des titres Hermès.

INVESTISSEMENTS D'EXPLOITATION
(en millions d'euros)

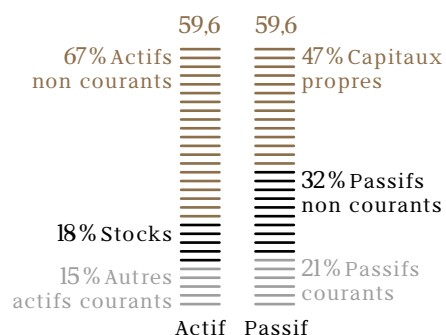


CASH FLOW DISPONIBLE (2)
(en millions d'euros)

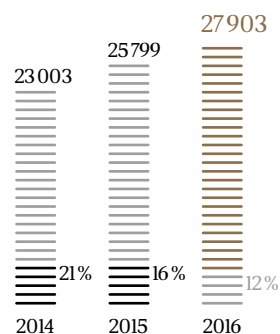


(2) Variation de la trésorerie issue des opérations et investissement d'exploitation.

BILAN SIMPLIFIÉ AU 31/12/2016
(en milliards d'euros et en % du total du bilan)



CAPITAUX PROPRES
ET RATIO DETTE FINANCIÈRE
NETTE/CAPITAUX PROPRES
(en millions d'euros et en pourcentage)



DETTE FINANCIÈRE NETTE (3)
(en millions d'euros)



(3) Hors engagements d'achat de titres de minoritaires, classés en Autres passifs non courants.

De plus amples informations figurent dans le document de référence 2016.

INDICATEURS EXTRA-FINANCIERS

ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE PAR GROUPE D'ACTIVITÉS (en tonnes équivalent CO₂)

	Émissions de CO ₂ en 2015	Émissions de CO ₂ en 2016 pro-forma ⁽¹⁾	Évolution ⁽¹⁾
Vins & Spiritueux	43 482	42 714	-2%
Mode & Maroquinerie	104 120	103 079	-1%
Parfums & Cosmétiques	12 187	8 938	-27% ⁽²⁾
Montres & Joaillerie	3 762	3 513	-6%
Distribution sélective	132 106	128 605	-3%
Autres activités	2 842	2 529	-11%
TOTAL	298 499	289 378	-3%

(1) Valeur et évolution à périmètres comparables.

(2) Évolution liée au passage en énergie renouvelable d'un site de production en France.

CONSOMMATION D'ÉNERGIE PAR GROUPE D'ACTIVITÉS (en MWh)

	2015	2016 pro-forma ⁽¹⁾	Évolution ⁽¹⁾
Vins & Spiritueux	199 484	204 085	+2%
Mode & Maroquinerie	311 768	321 496	+3%
Parfums & Cosmétiques	83 316	82 968	-1%
Montres & Joaillerie	27 856	27 918	-
Distribution sélective	300 554	294 572	-2%
Autres activités	19 120	18 351	-4%
TOTAL	942 098	949 390	+1%

(1) Valeur et évolution à périmètres comparables.

CONSOMMATION D'EAU PAR GROUPE D'ACTIVITÉS (besoins process, en m³)

	2015	2016 pro-forma ⁽¹⁾	Évolution ⁽¹⁾
Vins & Spiritueux	1 320 571	1 287 429	-3%
Mode & Maroquinerie	1 352 015	1 436 758	+6% ⁽²⁾
Parfums & Cosmétiques	166 870	170 764	+2%
Montres & Joaillerie	50 834	46 137	-9% ⁽³⁾
Distribution sélective	480 304	520 315	+8%
Autres activités	41 338	275 869	+567% ⁽⁴⁾
TOTAL	3 411 932	3 737 272	+10%

(1) Valeur et évolution à périmètres comparables.

(2) Évolution liée à l'activité.

(3) Évolution liée à l'amélioration des procédés de production.

(4) Évolution liée à l'intégration d'un nouvel équipement sur un site.

AUDITS SOCIAUX ET/OU ENVIRONNEMENTAUX ET SUIVI DE NOS FOURNISSEURS PAR RÉGION EN 2016

	Répartition des fournisseurs suivis, en %	Répartition des audits, en % ⁽¹⁾
Europe	71%	60%
Asie	17%	36%
Amérique du Nord	9%	2%
Autres marchés ⁽²⁾	3%	2%
TOTAL	100 %	100 %
Nombre total	942	1205

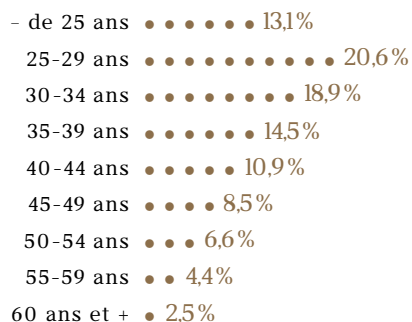
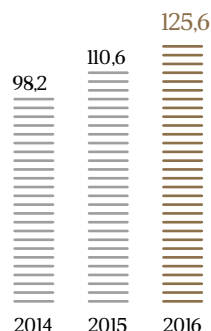
(1) Dont 58% au titre des premiers audits, et 42% au titre des ré-audits.

(2) Incluant la zone Afrique.

Périmètre : Vins & Spiritueux, Parfums & Cosmétiques, Louis Vuitton, Loro Piana, Berluti, Fendi, Givenchy Couture, Loewe, Marc Jacobs, Céline, Thomas Pink, Rossimoda, Bvlgari, Fred, Hublot, TAG Heuer, Zenith, De Beers, DFS, Sephora, Le Bon Marché.

EFFECTIF⁽¹⁾

(1) Effectif total CDI et CDD.

EFFECTIF PAR ÂGE
(âge médian : 33 ans)INVESTISSEMENT FORMATION
(en millions d'euros)

EFFECTIF PAR GROUPE D'ACTIVITÉS (au 31 décembre 2016)

	2016 ⁽¹⁾	En % du total	En % de femmes ⁽²⁾
Vins & Spiritueux	6 938	5%	37%
Mode & Maroquinerie	32 887	24%	70%
Parfums & Cosmétiques	24 170	18%	83%
Montres & Joaillerie	7 937	6%	59%
Distribution sélective	57 428	43%	84%
Autres activités	5 116	4%	33%
TOTAL	134 476	100 %	74 %

(1) Effectif total CDI et CDD.

(2) Sous contrat à durée indéterminée, incluant les mobilités et les titularisations CDD vers CDI.

EFFECTIF PAR CATÉGORIE PROFESSIONNELLE
(au 31 décembre 2016)

	2016 ⁽¹⁾	En % du total	En % de femmes ⁽²⁾
Cadres	23 279	17%	64%
Techniciens, responsables d'équipe	12 823	10%	68%
Employés administratifs, personnel de vente	81 632	61%	82%
Personnel de production	16 742	12%	56%
TOTAL	134 476	100 %	74 %

(1) Effectif total CDI et CDD.

(2) Sous contrat à durée indéterminée, incluant les mobilités et les titularisations CDD vers CDI.

EFFECTIF PAR RÉGION (au 31 décembre 2016)

	2016 ⁽¹⁾	En % du total	En % de femmes ⁽²⁾
France	26 970	20%	64%
Europe (hors France)	30 803	23%	74%
États-Unis	32 265	24%	80%
Japon	5 991	4%	76%
Asie (hors Japon)	27 835	21%	76%
Autres marchés	10 612	8%	74%
TOTAL	134 476	100 %	74 %

(1) Effectif total CDI et CDD.

(2) Sous contrat à durée indéterminée, incluant les mobilités et les titularisations CDD vers CDI.

De plus amples informations figurent dans le document de référence 2016.

Photographies

Couverture, p. 62, 110, 111 : Louis Vuitton Malletier, Patrick Demarchelier - p. 4 : Louis Vuitton Malletier, Benjamin Decoin - p. 6, 19 : Karl Lagerfeld - p. 10 : Daniel Buren, Photo-souvenir : L'Observatoire de la lumière, mai 2016, travail in situ, Fondation Louis Vuitton, Paris, France, © DB - Adagp, Paris, 2017 © Gehry Partners, LLP and Frank O. Gehry - Photo Iwan Baan 2016 - p. 13 : Kazimir Malévitch, Femme avec râteau, 1930-1932, Galerie Tretiakov, Moscou - © Galerie Nationale Tretiakov, Moscou, 2016 - p. 14 : Paul Gauguin, Aha oé fei? (Eh quoi, tu es jalouse?), été 1892, Musée Pouchkine, Moscou - © Musée d'Etat des Beaux-Arts Pouchkine, Moscou, 2016 - p. 16, 19, 54 : Peter Marlow/Magnum Photos - p. 17, 20, 38 : Christian Dior Parfums, Pol Baril - p. 20, 48 : Ruinart - p. 20, 69 : Louis Vuitton Malletier, Bruce Weber - p. 21, 82, 89, 121, 122 : Bvlgari - p. 21, 100 : Le Bon Marché Rive Gauche, Gabriel de la Chapelle - p. 21 : Cheval Blanc, Stefano Candito - p. 25 : Guerlain, Pol Baril - p. 28 : Bvlgari, Simone Cecchetti - p. 32, 46 : Amélie Monti - p. 33, 39 : Illustrations : Kasiq Jungwoo - p. 34, 80, 130 : Guerlain - p. 40 : Loro Piana, Boo George - p. 42 : Monumenta 2016, Huang Yong Ping, Empires © Huang Yong Ping, Adagp 2017 - Photo : Didier Plowy - p. 44 : Anne Guillaume - Nicolas Gouhier - p. 45 : Bertrand Rindoff - Brian du Halgouet - Thiercelin Dudouit - p. 46 : Marco Adriano - p. 49 : Bvlgari, Antonio Barrella - p. 52, 60 : Hennessy - p. 55 : Moët & Chandon - p. 58 : Krug - p. 59, 129 : Dom Pérignon, Osma Harvilahti - p. 61 : Veuve Clicquot, Craig McDean - p. 65, 113 : Fendi - p. 68 : Céline, Juergen Teller - p. 70 : Kenzo - p. 71, 112 : Berluti - p. 72, 125 : Christian Dior Parfums - p. 75 : Kenzo Parfums - p. 78 : Christian Dior Parfums, Jean-Baptiste Mondino, Florian Joye - p. 79 : Christian Dior Parfums, Florian Joye - p. 81 : Benefit Cosmetics - p. 85, 88, 124 : TAG Heuer - p. 90 : Hublot - p. 91 : Chaumet - p. 92-93 : DFS Group, Delfino Sisto Legnani and Marco Cappelletti - p. 95, 98, 99, 117, 118 : Sephora - p. 101 : DFS Group, Marta Buso - p. 105 : Hennessy, Warren & Nick - p. 106, 107 : Christian Dior Parfums, Tina Hillier - p. 108 : Ao Yun Vineyards, Adong, J. Penninck - p. 109 : Louis Vuitton Malletier, Helmut Stelzenberger - p. 114 : Fendi, Daniele La Malfa - p. 116 : DFS Group, Fondaco stairs, Delfino Sisto Legnani @OMA - p. 120 : Loewe - p. 123 : Rimowa - p. 126 : Christian Dior Parfums, Blaise Tassou - p. 128 : Hôtel Cheval Blanc, Julien Alma Sté Doug & Wolf - Autres photos : Photothèques LVMH & Maisons du Groupe.

Ce document a été imprimé sur du papier issu de forêts gérées de façon responsable, labellisé FSC® (Forest Stewardship Council®).



